



Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

УДК: 338.48:330.342.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256828>

**Політико-економічні аспекти застосування стратегії диверсифікації в
індустрії гостинності**

Худо Володимир Володимирович,

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедра туризму,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>

Прийнято: 03.04.2025 | Опубліковано: 21.04.2025

***Анотація:** Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні стійких стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах політичної та економічної нестабільності, що супроводжується трансформацією ринку, зниженням споживчого попиту та ускладненням доступу до ресурсів. За таких умов стратегія диверсифікації розглядається як ключовий інструмент забезпечення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Метою статті є обґрунтування ролі політико-економічних чинників у формуванні та реалізації стратегії диверсифікації в індустрії гостинності з огляду на сучасні виклики і трансформації ринкового середовища, а також розроблення науково-практичних підходів до підвищення ефективності цієї стратегії в умовах нестабільності. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, системного підходу та порівняння для вивчення зовнішніх чинників впливу і стратегічних реакцій бізнесу. Установлено, що ефективність диверсифікаційної стратегії значною мірою*



залежить від регуляторного середовища, доступності фінансування та рівня залучення до міжнародної співпраці. Виявлено, що основними бар'єрами до впровадження диверсифікації є нормативна фрагментарність, інвестиційна обмеженість, нестабільність попиту, інфраструктурна нерівномірність і дефіцит кваліфікованих кадрів. Схарактеризовано практичні приклади диверсифікаційних рішень у національному й міжнародному контекстах, що дозволяє конкретизувати чинники успішної реалізації стратегій. Акцентовано на потребі інституційної взаємодії між державою та бізнесом у процесі формування стійких управлінських моделей. Доведено, що в умовах кризи стратегії диверсифікації потребують підтримки через державну політику, спрямовану на спрощення процедур, розвиток локальних ініціатив і партнерських форматів. Практична цінність полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку гнучких моделей управління в секторі гостинності, що можуть реалізовуватись як через державну політику, так і завдяки ініціативам самих підприємств, партнерським форматам і міжнародній підтримці, незалежно від ефективності державного втручання. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні адаптивної моделі стратегічного планування з урахуванням мультифакторного середовища ризику.

Ключові слова: стратегічне планування, регуляторна політика, зовнішні чинники, фінансова підтримка, інституційна взаємодія, диверсифікація



Political and economic aspects of diversification strategy implementation in the hospitality industry

Volodymyr Khudo,

Candidate of Economic Sciences, Docent,

Professor of the Department of Tourism, the Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-3971-7373>

Abstract: *The study's relevance is driven by the need to develop resilient strategies for hospitality enterprises under political and economic instability, which is accompanied by market transformation, declining consumer demand, and limited access to resources. In such circumstances, diversification is considered a key tool for ensuring enterprises' adaptability, sustainability, and competitiveness. The article aims to substantiate the role of political and economic factors in shaping and implementing a diversification strategy in the hospitality industry, considering current challenges and transformations of the market environment, as well as to develop scientific and practical approaches to improving the effectiveness of this strategy under instability. The study applies general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, systems approach, and comparison to examine external influencing factors and strategic business responses. It has been established that the effectiveness of diversification strategies largely depends on the regulatory environment, access to financial resources, and the level of involvement in international cooperation. The main barriers to diversification have been revealed to be fragmented regulations, limited investment capacity, unstable demand, infrastructure disparities, and a shortage of qualified personnel. Practical examples of diversification practices in both national and international contexts have been outlined, enabling the identification of critical success factors. The need for institutional cooperation between the state and business in developing sustainable*



management models has been emphasized. It has been proven that in times of crisis, diversification strategies require support through public policy aimed at procedural simplification, development of local initiatives, and promotion of partnership formats. The practical value lies in identifying priority areas for the development of flexible management models in the hospitality sector, which can be implemented not only through public policy, but also through business-led initiatives, partnership formats, and international support, regardless of the effectiveness of state intervention. Future research should focus on creating an adaptive strategic planning model that incorporates multifactorial risk environments.

Keywords: *strategic planning, regulatory policy, external factors, financial support, institutional cooperation, diversification*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів, політичної нестабільності та економічної турбулентності індустрія гостинності стикається з необхідністю постійної адаптації до змін середовища, що зумовлює потребу у впровадженні стратегічних підходів, орієнтованих на стійкість і довготривалий розвиток. Однією з ключових стратегій у цьому контексті є диверсифікація, яка дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту, сезонністю чи кризовими явищами, а й вийти на нові ринки, адаптувати продукти й послуги до трансформаційних тенденцій у поведінці споживачів, а також збалансувати залежність від внутрішнього чи зовнішнього середовища. Проте застосування цієї стратегії тісно пов'язане з політико-економічними чинниками, зокрема регуляторною політикою держави, податковим та інвестиційним кліматом, зовнішньоекономічними умовами й інструментами стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва в туристичній сфері. Наукова проблема полягає в недостатній вивченості інтеграції політичних й економічних факторів у стратегічне планування диверсифікації в індустрії гостинності, що знижує ефективність



управлінських рішень і може призводити до нераціонального використання ресурсів, втрати конкурентних переваг або залежності від обмеженої кількості ринків чи послуг. Практичне завдання полягає у формуванні науково обґрунтованих підходів до вибору форм і напрямів диверсифікації, зважаючи на конкретні політико-економічні умови регіону чи країни, для забезпечення гнучкості, стабільності та стратегічної автономії підприємств індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових джерел щодо політико-економічних аспектів застосування стратегії диверсифікації в індустрії гостинності свідчить про зростання ролі диверсифікації як інструменту адаптації галузі до економічної нестабільності, політичних викликів та змін споживчого попиту. Аналіз літератури дозволяє виокремити чотири основні наукові напрями досліджень.

Перший напрям охоплює політичні та економічні аспекти диверсифікації як антикризового інструменту. Зокрема, І. Матвійчук [1] запропонувала модель надання оцінки потенціалу диверсифікації готельного підприємства, що враховує внутрішні резерви та зовнішні загрози. Ю. Перегуда [2] розглядає диверсифікацію як засіб антикризового управління в умовах політичної нестабільності та економічних ризиків. Міжнародну практику стратегічного управління готельними підприємствами у «ворожому» середовищі аналізують I. Rossidis, D. Belias, L. Vasiliadis [3], наголошуючи на значенні державної підтримки та багатовекторного планування. Доцільно доповнити цей напрям дослідженням впливу воєнного стану на трансформацію державної політики у сфері підтримки готельно-туристичного бізнесу.

Другий напрям стосується економічних дисбалансів туристичного ринку та потенціалу інвестиційної диверсифікації. Ю. Перегуда та М. Кривоберець [4] указують на актуальність диверсифікації турпродукту як



чинника залучення інвестицій у період економічних змін, а С. Баженова [5] акцентує на необхідності оновлення національного турпродукту через регіональну та тематичну диверсифікацію. Туризм як інструмент економічної диверсифікації, зокрема в регіонах зі спадом у традиційних секторах, розглядають В. Svagzdiene, D. Streimikiene, E. Jasinskas [6]. Доцільно розширити дослідження ефективності місцевих стратегій економічного розвитку через диверсифіковані туристичні проєкти в Україні.

Третій напрям досліджень висвітлює корпоративні стратегії диверсифікації в секторі HoReCa (від англ. hotel, restaurant, cafe – готель, ресторан, кафе). О. Борисова, Б. Пшеничний, В. Алексеєнко [7] виокремлюють глобальні тренди диверсифікації через цифровізацію, сервісну гнучкість і зміни в споживчому досвіді. До окремих чинників, що можуть опосередковано впливати на ефективність диверсифікації, відносять також внутрішню структуру управління готелями, зокрема розмір ради директорів і рівень родинної участі, що розглянуто в дослідженні С. Zheng та Н. Tsai [8]. Е. Mahyuddin, М. Iranmanesh, А. Amran, В. Foroughi [9] аналізують вплив характеристик готелів на звітність у сфері біорізноманіття, визначаючи ринкову диверсифікацію як модератор цього процесу. Варто посилити емпіричні дослідження українських готельних підприємств щодо впровадження диверсифікаційних стратегій в умовах цифрової трансформації та екологічних викликів.

Четвертий науковий напрям зосереджений на зміні споживчої поведінки як чинника диверсифікації сервісів. W. Arsawan, V. Koval, N. Suryantini, Y. Polyezhaev [10] досліджують зміщення споживацьких орієнтирів у бік сталого споживання, що зумовлює необхідність оновлення готельного сервісу. Теоретичний аналіз впливу спеціалізації та диверсифікації на сталий розвиток туристичних міст здійснили Х. Gu, L. Sheng, С. Lei [11]. Своєю чергою О. Ozdemir, Е. Erkmen, М. Kim [12] вивчають, як брендна диверсифікація в



ресторанному бізнесі впливає на зменшення ідіосинкратичного ризику. Теоретико-методологічні засади диверсифікаційного управління викладено в працях Т. В. Сьомкіної та О. М. Згурської [13; 14], де сформовано підходи до класифікації стратегій диверсифікації та критеріїв їх вибору. Комплексне бачення розвитку готельного бізнесу через диверсифікацію представлено в монографії А. Hassanien, C. Dale [15], в якій розкрито роль інновацій, міжгалузевих зв'язків і довгострокового планування. Необхідно доповнити дослідження аналізом змін у поведінці внутрішніх туристів в Україні, спричинених війною, релокацією населення та безпековими факторами.

Загалом, диверсифікація в індустрії гостинності розглядається як багатоаспектний політико-економічний процес, що охоплює стратегічні, інституційні, інвестиційні та поведінкові виміри.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на наявні дослідження, стратегія диверсифікації в індустрії гостинності залишається недостатньо вивченою в умовах політичної та економічної нестабільності. Не отримали належного висвітлення питання впливу регуляторної непередбачуваності, обмеженого доступу до фінансування та слабкої інтеграції в міжнародне партнерство на стратегічний вибір підприємств. Залишається відкритою проблема браку системного аналізу адаптивних можливостей диверсифікації в умовах криз, зокрема в прикордонних і малих туристичних регіонах.

Запропоноване дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом комплексного осмислення ролі політико-економічних чинників, виявлення бар'єрів диверсифікації та формування науково обґрунтованих рекомендацій для гармонізації державної політики з потребами бізнесу. Це дозволяє поглибити розуміння механізмів адаптації підприємств до зовнішніх викликів і створити основу для подальшого розроблення моделей стійкого стратегічного планування в індустрії гостинності.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі політико-економічних чинників у формуванні та реалізації стратегії диверсифікації в індустрії гостинності з огляду на сучасні виклики і трансформації ринкового середовища, а також розроблення науково-практичних підходів до підвищення ефективності цієї стратегії в умовах нестабільності.

Завдання статті:

- 1) розкрити сутність стратегії диверсифікації як інструменту адаптації підприємств індустрії гостинності до зовнішніх змін та проаналізувати вплив політичних і економічних чинників на її реалізацію в національному контексті;
- 2) дослідити особливості впливу регуляторної політики, інвестиційного клімату та міжнародної співпраці на формування стратегічного вибору підприємств у сфері гостинності;
- 3) виявити ключові бар'єри впровадження диверсифікації в умовах нестабільності та запропонувати рекомендації щодо узгодження державної політики з потребами бізнесу для забезпечення ефективного стратегічного розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диверсифікація як стратегічний інструмент в управлінні підприємствами індустрії гостинності розглядається як механізм підвищення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, які можуть мати як економічний, так і політичний або соціальний характер. З огляду на високий рівень динаміки у сфері туристичних послуг, зміну поведінки споживачів, вплив глобальних криз і локальних викликів підприємства зіштовхуються з потребою швидко переорієнтовувати свою діяльність, зберігаючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність [2, с. 35]. У цьому контексті стратегія диверсифікації дозволяє формувати багаторівневу систему гнучких рішень, які забезпечують розширення джерел



доходу, зниження ризиків моносегментної залежності та створення умов для довготривалого розвитку. Сутність диверсифікації полягає не лише у варіативності продуктів або ринків, а й у здатності до системного оновлення бізнес-моделі відповідно до зовнішніх змін. У таблиці узагальнено ключові форми диверсифікації, їх характеристики та приклади використання в індустрії гостинності (табл. 1).

Таблиця 1

Основні форми диверсифікації в індустрії гостинності та напрями їх реалізації

Форма диверсифікації	Характеристика	Практичне застосування в індустрії гостинності
Продуктова	Розширення спектра послуг або створення нових туристичних продуктів	Готель відкриває SPA-зону, організовує тури вихідного дня, вводить послуги workation
Географічна	Вихід на нові ринки або зміна просторової орієнтації діяльності	Туроператор переорієнтовується з ринку Східної Європи на регіон Балкан або Кавказу
Клієнтська	Адаптація послуг під нові соціально-демографічні сегменти	Формування бюджетних пропозицій для внутрішніх туристів або молоді
Технологічна	Інтеграція цифрових рішень для модернізації сервісу	Впровадження мобільних застосунків, систем безконтактного обслуговування, VR-турів
Партнерська	Розширення мережі міжгалузевих чи регіональних взаємодій	Кооперація з локальними виробниками, культурними ініціативами, аграрними об'єктами

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 140–142; 3, с. 328; 5; 9, с. 420; 13, с. 28]

Застосування різних форм диверсифікації в індустрії гостинності дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до нестабільного ринкового



середовища, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи довгострокову стійкість [1, с. 140]. Продуктова диверсифікація орієнтована на розширення асортименту послуг відповідно до змін потреб цільової аудиторії. Яскравим прикладом є готель The Ritz London, який реалізував спеціальну програму Kidz@TheRitz, що включає персоналізоване обслуговування для дітей: привітальні подарунки, дитячі туалетні приналежності, ігрові консолі в номерах, халати та капці для дітей, а також безкоштовне морозиво під час основних прийомів їжі. Це дозволяє не лише залучити новий сегмент клієнтів – сімей з дітьми, а й сформувати лояльність у довгостроковій перспективі [16].

Свою чергою технологічна диверсифікація спрямована на інтеграцію інновацій для підвищення рівня комфорту і модернізації сервісу. Так, готель nhow Berlin позиціонує себе як перший музичний готель в Європі, пропонуючи унікальні послуги, серед яких – цілодобовий гітарний рум-сервіс, безкоштовне доставлення клавішних інструментів або Bluetooth-колонок до номеру, а також оснащення кімнат мультимедійними системами для персоналізованого відпочинку [17].

До прикладів клієнтської та продуктової диверсифікації можна віднести український курорт Apartel Resorts, що в Закарпатті, який пропонує низку спеціалізованих акцій і пакетів: від знижок для військовослужбовців і подарунків для іменинників до оздоровчих програм тривалістю 5 днів. Крім сезонних промоакцій, курорт активно орієнтується на різні категорії гостей – від сімей з дітьми до організованих груп. Це сприяє зміцненню позицій бренду на внутрішньому туристичному ринку та формуванню стабільного клієнтського потоку [18].

Диверсифікаційна стратегія в індустрії гостинності формується не лише на основі внутрішніх ресурсів підприємств, а й під значним впливом зовнішніх політичних та економічних чинників, які визначають рівень ризиків, можливості для інвестування, обсяг державної підтримки та доступ до ринків.



У національному контексті, особливо за умов нестабільності, роль цих чинників суттєво зростає, оскільки вони визначають межі функціонування бізнесу, стимулюють або стримують упровадження інновацій та модернізацію послуг. Політичні чинники охоплюють питання регуляторної політики, безпекового середовища, підтримки підприємництва та міжнародної інтеграції, економічні – пов’язані з рівнем купівельної спроможності населення, макроекономічною стабільністю, доступом до фінансування та розвитком інфраструктури.

Політичні та економічні чинники формують стратегічне середовище, в межах якого підприємства індустрії гостинності реалізують або коригують свою диверсифікаційну політику. Кожен із чинників виконує роль зовнішнього регулятора, який або створює можливості для впровадження нових напрямів діяльності, або навпаки – установлює бар’єри, що обмежують стратегічну маневреність підприємств. Регуляторна політика безпосередньо впливає на можливість офіційного запуску нових продуктів чи сервісів, визначаючи умови ліцензування, класифікації об’єктів гостинності, податкові пільги або компенсаційні механізми, які можуть стимулювати підприємців до розширення діяльності. За наявності сприятливих правил гри бізнес активніше входить у нові сегменти, що особливо актуально в періоди нестабільності [11].

Військово-політична ситуація своєю чергою має амбівалентний вплив: з одного боку, вона стримує приплив іноземних туристів, а з іншого – актуалізує внутрішній туризм і підвищує значення регіональної диверсифікації. Підприємства вимушено змінюють географію функціонування, переорієнтовуючись на відносно безпечні території, адаптуючи свої пропозиції під нові потреби населення, включаючи тимчасово переміщених осіб.

Економічні чинники мають більш системний характер впливу. Купівельна спроможність визначає обсяг і структуру попиту, що



безпосередньо корелює з доцільністю впровадження нових продуктів. В умовах економічного спаду спостерігається зниження середнього чека, зростає попит на базові та доступні послуги, що спонукає підприємства до розроблення лоукост-пропозицій, короткотривалих відпочинкових пакетів, гнучких варіантів бронювання. Разом із цим наявність або відсутність доступу до інвестиційного капіталу визначає здатність бізнесу до масштабування, оновлення матеріально-технічної бази чи виходу на нові ринки. У країнах із високим рівнем банківського ризику або недоступністю кредитування стратегія диверсифікації найчастіше реалізується у формі партнерських проєктів або за підтримки міжнародних донорських програм.

Окреме значення має інфраструктурна складова частина. Наявність цифрових сервісів, електронних платформ бронювання, електронного документообігу та просунутих маркетингових інструментів дозволяє впроваджувати онлайн-моделі обслуговування, розширювати охоплення аудиторії без значного зростання операційних витрат. Транспортна інфраструктура своєю чергою визначає фізичну досяжність туристичних локацій, що є критично важливим для формування нових маршрутів, кластерів і сервісних вузлів. Зокрема, політико-економічне середовище формує рамкові умови для реалізації диверсифікаційної стратегії, впливаючи на її напрямки, масштаби й темпи впровадження. Саме взаємодія зазначених факторів визначає не лише здатність підприємств до розвитку, а й загальний потенціал індустрії гостинності до адаптації в умовах кризи.

Регуляторна політика, інвестиційний клімат і міжнародна співпраця створюють стратегічне середовище, в межах якого підприємства гостинності приймають рішення щодо масштабування, диверсифікації або трансформації бізнес-моделі. Ці чинники визначають доступ до ресурсів, швидкість виходу на нові ринки і здатність до інтеграції в міжнародні стандарти якості (табл. 2).



Таблиця 2

Вплив ключових зовнішніх чинників на стратегічні рішення підприємств
індустрії гостинності

Чинник	Специфічний вплив на стратегічний вибір підприємства	Потенційний результат для диверсифікації або розвитку
Регуляторна політика	Спрощення дозвільних процедур, доступ до держпрограм підтримки, оновлення стандартів сфери послуг	Можливість швидшого запуску нових напрямів, участь у державних субсидіях, підвищення стандартів сервісу
Інвестиційний клімат	Рівень податкової стабільності, легкість отримання кредиту, захищеність інвестора	Розширення фінансових можливостей для модернізації, побудова нових об'єктів, залучення стратегічних партнерів
Міжнародна співпраця	Доступ до міжнародних програм технічної допомоги, обмін практиками, інтеграція до міжнародних туристичних систем	Адаптація міжнародного досвіду, виведення нових продуктів на ринок, підвищення привабливості для іноземного туриста

Джерело: сформовано автором на підставі [6, с. 131; 8, с. 3315; 12, с. 2936]

У сучасних умовах регуляторна політика України поступово трансформується в бік дерегуляції та лібералізації, що відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу в секторі гостинності. Наприклад, упровадження цифрових адміністративних сервісів через портали типу «Дія. Бізнес» [19] та доступ до грантових програм у межах ініціативи «єРобота» [20] стимулюють розвиток регіональних ініціатив, зокрема відкриття нових форматів готельних послуг у малих громадах. Ці заходи знижують вартість входу на ринок, скорочують строки реалізації інвестиційних проєктів і покращують загальну передбачуваність умов ведення бізнесу.



Інвестиційний клімат, попри виклики воєнного стану, демонструє поступову адаптацію завдяки підтримці з боку міжнародних партнерів і державним гарантіям для внутрішніх інвесторів. У межах співпраці з програмою EU4Business Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) підтримує малий і середній бізнес у сфері туризму та гостинності, зокрема через Центри інформаційної підтримки бізнесу. Один із прикладів – реалізація освітніх бізнес-модулів на Львівщині, що були спрямовані на розвиток компетентностей у сфері маркетингу й залучення клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі [21].

Міжнародна співпраця відіграє критичну роль у стратегічному розвитку через можливість імплементації світових практик і підвищення рівня інтеграції до глобальних ланцюгів туристичних сервісів. Завдяки участі в таких ініціативах, як Програма ЄС «House of Europe» [22] або співпраця з мережами Sustainable Hospitality Alliance [23], українські готелі отримують доступ до освітніх програм, стандартів екологічного управління, консультаційних послуг і маркетингових платформ. Це дозволяє підприємствам не лише вдосконалювати внутрішні процеси, а й зміцнювати репутаційну довіру з боку іноземних партнерів і клієнтів. Таким чином, сукупна дія регуляторних, фінансових та зовнішньополітичних важелів прямо визначає здатність підприємств індустрії гостинності не тільки адаптуватися до кризи, а й формувати проактивні стратегії з огляду на глобальні тренди і локальні можливості.

Реалізація диверсифікаційної стратегії в індустрії гостинності в умовах політичної та економічної нестабільності супроводжується низкою системних проблем, що суттєво обмежують стратегічну гнучкість підприємств, їх інвестиційну спроможність і здатність до оперативної адаптації. Однією з головних проблем є надмірна регуляторна фрагментованість, що проявляється в нестабільному законодавчому середовищі, частій зміні вимог до



ліцензування, податкового навантаження, порядку реєстрації нових видів діяльності та процедур надання адміністративних послуг. Це створює ситуацію правової невизначеності, що підвищує ризики стратегічного планування та стримує ініціативи підприємців, орієнтовані на географічне чи продуктове розширення.

Другим суттєвим бар'єром є обмежений доступ до довгострокового фінансування, зумовлений нестабільністю банківської системи, високими кредитними ставками, а також низьким рівнем захисту прав кредиторів і позичальників [3, с. 333]. Відсутність достатнього обігу вільного капіталу не дозволяє підприємствам індустрії гостинності інвестувати в нові напрями діяльності, оновлення матеріально-технічної бази або цифрову трансформацію сервісу, що є критично важливим в умовах усе більшої конкуренції.

Нестабільність споживчого попиту, що формується на тлі інфляції, зниження доходів населення та девальвації національної валюти, ускладнює прогнозування ефективності диверсифікаційних ініціатив. Різкі коливання купівельної спроможності спричиняють утрату платоспроможного попиту в окремих сегментах, що робить ризикованими інвестиції в нові формати послуг [6, с. 133]. До цього додається проблема деградації регіонального ринку праці, що зменшує доступність кваліфікованого персоналу для забезпечення нових напрямів сервісу, особливо в прикордонних або віддалених районах.

Серед ключових викликів слід також виокремити порушення логістичних ланцюгів та інфраструктурну незабезпеченість, що перешкоджають регіональній експансії підприємств [12, с. 2931]. Обмежена транспортна доступність, низька якість комунальних послуг і нестабільне енергопостачання створюють додаткові витрати та знижують інвестиційну привабливість малих туристичних громад. Також істотним чинником є нестача управлінських компетенцій і стратегічного мислення в менеджменті малого та



середнього бізнесу, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень щодо форм, масштабів і пріоритетів диверсифікації [15, с. 131].

Окремої уваги потребує вплив воєнного стану, який істотно обмежує мобільність трудових ресурсів, унеможлиблює стабільне функціонування частини ринку, формує підвищений рівень непередбачуваності політичних рішень і знижує загальний рівень довіри до інституцій. Ці фактори в сукупності формують несприятливе середовище, в якому стратегія диверсифікації потребує постійного коригування, багаторівневого ризик-менеджменту та мобілізації ресурсів за межами стандартних бізнес-моделей.

Для підвищення ефективності реалізації диверсифікаційної стратегії в індустрії гостинності необхідно забезпечити інституційне узгодження державної політики з реальними потребами суб'єктів цього сектора, що передбачає системну адаптацію регуляторних, фінансових та інфраструктурних механізмів під динаміку ринку. Першочерговою умовою є формування стабільного правового середовища з передбачуваними правилами ведення бізнесу, зокрема через зниження регуляторного навантаження на підприємців, цифровізацію дозвільних процедур і забезпечення однакового застосування норм на місцевому та національному рівнях. Актуалізація галузевих стандартів та впровадження добровільної сертифікації нових форматів туристичних послуг дозволить легалізувати інноваційні продукти та прискорити їх інтеграцію в економіку.

У сфері фінансів держава має запровадити спеціалізовані кредитно-гарантійні інструменти для малого та середнього бізнесу в галузі гостинності, орієнтовані саме на розвиток нових напрямів діяльності: сезонних готельних об'єктів, рекреаційних послуг, зеленого туризму, медичних та освітніх турів. Важливим є спрощення доступу до державних грантів та субсидій з чітко окресленими умовами для проєктів, що передбачають диверсифікацію структури послуг, географії чи цільових аудиторій. Супровід таких ініціатив



має базуватися на функціонуванні бізнес-консультаційних центрів, здатних надавати як методичну, так і правову підтримку.

Інфраструктурна політика повинна включати стимулювання розвитку транспортної доступності до туристичних територій, інвестиції в цифрову інфраструктуру, а також розвиток локальних кластерів, де підприємства індустрії гостинності могли б реалізовувати спільні проєкти з освітніми установами, фермерськими господарствами та культурними інституціями. В умовах воєнного стану доцільно також запровадити механізми ризик-страхування для суб'єктів, що інвестують у нові напрями бізнесу в межах регіонів, які перебувають у безпечній зоні.

З боку міжнародної політики рекомендовано посилити участь українських представників у програмах ЄС, спрямованих на сталий туризм, інклюзивні індустрії гостинності та обмін управлінськими практиками. Підписання галузевих меморандумів між урядом та міжнародними інституціями дасть можливість залучити зовнішнє фінансування під реалізацію структурних змін у секторі та сформуванню механізмів оцінювання ефективності державної підтримки на основі європейських підходів. Таким чином, гармонізація державної політики з реальними умовами та запитами бізнесу дозволить створити стійку екосистему для розвитку адаптивних і багатовекторних моделей диверсифікації в індустрії гостинності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що стратегія диверсифікації є ключовим інструментом адаптації підприємств індустрії гостинності до умов політичної та економічної нестабільності. Доведено, що її ефективність залежить від узгодженості державної регуляторної, фінансової та міжнародної політики з потребами бізнесу. Серед основних проблем ідентифіковано нестабільне нормативне поле, обмежений доступ до фінансування, коливання попиту, інфраструктурні обмеження та кадровий дефіцит. Запропоновано



рекомендації щодо дерегуляції, цільової фінансової підтримки, розвитку партнерських моделей та розширення міжнародної співпраці. Перспективами подальших досліджень є розроблення інтегральної моделі взаємодії державної політики та стратегій підприємств у кризовому середовищі.

Список використаних джерел

1. Матвійчук І. О. Модель визначення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 3. № 72. С. 140–144. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1122/public/1122-2681-1-PB.pdf> (дата звернення: 08.02.2025).
2. Перегуда Ю. А. Антикризове управління в туристичній галузі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. Вип. 3. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-3-5> (дата звернення: 08.02.2025).
3. Rossidis I., Belias D., Vasiliadis L. Strategic Hotel Management in the “Hostile” International Environment. In: Katsoni V., van Zyl C. (eds). *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World. Springer Proceedings in Business and Economics*. 2021. P. 325–336. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_21 (date of access: 08.02.2025).
4. Перегуда Ю., Кривоберець М. Дисбаланси національного туристичного ринку в умовах нових економічних змін (розвиток та прогнози надходження інвестицій). *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. № 4. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.2> (дата звернення: 08.02.2025).
5. Баженова С. Сучасні напрями диверсифікації національного турпродукту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-74> (дата звернення: 08.02.2025).



6. Svagzdiene B., Streimikiene D., Jasinskas E. Tourism – a tool for economic diversification for other sectors. *Humanities studies*. 2021. Vol. 7. № 84. P. 129–135. DOI: 10.26661/hst-2020-7-84-15 (date of access: 08.02.2025).

7. Борисова О., Пшеничний Б., Алексеєнко В. Чинники диверсифікації в секторі HORECA: глобальні тренди. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-86> (дата звернення: 08.02.2025).

8. Zheng C., Tsai H. Diversification and performance in the hotel industry: do board size and family representation matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 31. № 8. P. 3306–3324. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2018-0465> (date of access: 08.02.2025).

9. Mahyuddin E. F. B. H., Iranmanesh M., Amran A., Foroughi B. The impact of board and hotel characteristics on biodiversity reporting: market diversification as a moderator. *Social Responsibility Journal*. 2022. Vol. 18. № 2. P. 403–423. DOI: <https://doi.org/10.1108/srj-02-2019-0072> (date of access: 08.02.2025).

10. Arsawan W. E., Koval V., Suryantini N. P. S., Polyezhayev Y. Shifting consumers' sustainable behavior in the hospitality industry. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 280. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128002001> (date of access: 08.02.2025).

11. Gu X., Sheng L., Lei C. Specialization or diversification: A theoretical analysis for tourist cities. *Cities*. 2022. Vol. 122. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103517> (date of access: 08.02.2025).

12. Ozdemir O., Erkmen E., Kim M. Corporate social responsibility and idiosyncratic risk in the restaurant industry: does brand diversification matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32. № 9. P. 2925–2946. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2020-0167> (date of access: 08.02.2025).



13. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. Вип. 3. С. 25–34. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.032534 (дата звернення: 08.02.2025).

14. Згурська О. М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. Вип. 6. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-13> (дата звернення: 08.02.2025).

15. Hassanien A., Dale C. *Hospitality business development*. Routledge. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351033701> (date of access: 08.02.2025).

16. The Ritz London. *Family programme Kidz@TheRitz: luxury experience for children*. The Ritz London: website. 2024. URL: <https://www.theritzlondon.com/about-the-ritz/children/> (дата звернення: 01.02.2025).

17. Nhow Berlin. *Musical lifestyle hotel with in-room instruments and 24/7 guitar room service*. nhow Hotels: website. 2024. URL: <https://www.nhow-hotels.com/en/nhow-berlin/stay/facilities-services> (дата звернення: 01.04.2025).

18. Apartel Resorts. *Пропозиції та пакети відпочинку на курорті Shayan*. Apartel Resorts: website. 2024. URL: <https://www.apartel-resorts.com/promo/> (дата звернення: 01.02.2025).

19. Дія. Бізнес – державна платформа для підтримки підприємців. Дія: website. 2024. URL: <https://business.diaa.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2025).

20. Програма «єРобота»: грантова підтримка мікробізнесу. Державний центр зайнятості: website. 2024. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/yerobota> (дата звернення: 01.02.2025).

21. Supporting sustainable hospitality in Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development: website. 2024. URL:



<https://www.ebrd.com/news/2024/ebrd-hospitality-ukraine.html> (дата звернення: 01.02.2025).

22. Opportunities for professionals in tourism and creative industries. House of Europe: website. 2024. URL: <https://houseofeurope.org.ua/en/opportunity/418> (дата звернення: 01.02.2025).

23. Practical tools, resources and programmes to enable every hotel to operate responsibly and grow sustainably. Sustainable Hospitality Alliance: website. 2024. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/resources/> (дата звернення: 01.02.2025).