

DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3\(62\)-43-53](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3(62)-43-53)
УДК 051:338.48(477)

**О.Б. Конарівська, к.е.н., доц.
В.В. Лігостаєв, аспірант**

Національний університет водного господарства та природокористування

Роль міжнародних організацій і донорських програм у розвитку готельної індустрії України

У статті досліджено роль міжнародних організацій і донорських програм у процесах відновлення та розвитку готельної індустрії України в умовах війни та посткризової трансформації. Окреслено ключові напрями підтримки галузі з боку EU4Business, GIZ, Світового банку, USAID, UNDP, а також цифрових платформ таких, як Mastercard, Booking.com, Airbnb. Виокремлено значення внутрішніх політико-інституційних умов, у яких функціонує готельний бізнес, що визначають ефективність впровадження міжнародної допомоги. У межах дослідження здійснено комплексний інституційно-інструментальний аналіз міжнародних ресурсів і програм підтримки готельної індустрії України. Така методика ґрунтується на поєднанні порівняльного аналізу для зіставлення міжнародних практик, структурно-функціонального підходу для визначення ролей учасників ринку і ситуаційного аналізу для оцінки реалізованих ініціатив. З метою уніфікації оцінювання програм було застосовано шість ключових критеріїв: назва ініціативи, суб'єкти реалізації, цільова орієнтація, інструменти підтримки, цільова аудиторія, результати реалізації.

На основі цієї методики запропоновано класифікацію міжнародних організацій і програм за п'ятьма напрямками підтримки готельної індустрії: фінансово-ресурсна підтримка, освітньо-консультаційний супровід, цифрова трансформація і маркетинг, антикризове управління і співпраця, сталий розвиток. Запропонована класифікація може бути використана як інструмент для аналітичного супроводу рішень у сфері державної політики, стратегічного планування співпраці з міжнародними донорами, моніторингу ефективності реалізованих ініціатив.

Ключові слова: готельна індустрія; міжнародна підтримка; донорські програми; інвестиції; гранти; технічна допомога; розвиток.

Вступ. Воєнні дії на території України суттєво вплинули на готельну індустрію, призвівши до різкого зменшення туристичних потоків, призупинення діяльності великої частини закладів розміщення, руйнування матеріально-технічної бази, зменшення кадрового потенціалу, зміни економічної активності в регіонах, дестабілізації бізнес-процесів та обмеження можливостей стратегічного планування в галузі. Згідно із дослідженням «Економічний вплив війни на сектор туризму та гостинності України: втрати, інновації та стійкість», проведеним за підтримки Державної агенції розвитку туризму України (ДАРТ) у партнерстві з Українською асоціацією готельних ресторанів і туризму (UHRA), Асоціацією в'їзних турсоператорів України (AITOU), Всеукраїнською асоціацією гідів (ВАГ), Українською ресторанною асоціацією (УРА) та Українською кулінарною асоціацією (УКА), зовнішній туристичний потік знизився на 85 %, а втрати галузі за 2024 рік перевищили 1 млрд доларів США. Водночас внутрішній туризм у 2024–2025 роках вийшов на рівень близько 80 % від довоєнного, що свідчить про значний потенціал адаптації галузі в умовах невизначеності.

Незважаючи на глибокі втрати, спричинені війною, готельна індустрія України демонструє поступову динаміку відновлення. Це підтверджується не лише стабілізацією внутрішнього туризму, а й зростанням податкових надходжень від туристичної діяльності: за даними ДАРТ, у 2023 році вони перевищили довоєнні показники в тринадцяти регіонах, а у 2024–2025 роках продовжили зростати, перевищивши рівень 2021 року. Крім того, спостерігається поступове збільшення кількості готелів і хостелів, що свідчить про здатність готельної сфери адаптуватися до нових умов і відновлюватися навіть у складному воєнному контексті.

Успішне відновлення готельної індустрії України тісно пов'язане з активною діяльністю міжнародних організацій і донорських програм. Програма EU4Business, за підтримки Європейського Союзу та уряду Німеччини через GIZ, надає комплексну допомогу малому і середньому бізнесу в туристичній сфері, сприяючи модернізації інфраструктури, впровадженню інновацій і цифровізації. Співпраця ДАРТ і Українських готельних асоціацій з міжнародними партнерами стимулює розвиток нових форматів готельного бізнесу і залучення інвестицій у регіонах.

Одним із стратегічних кроків на шляху цифрової трансформації туристичної галузі України стало підписання в червні 2024 року меморандуму про співпрацю між Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України та міжнародною компанією «Mastercard» – світовим лідером у сфері платіжних

технологій. Документ передбачає використання аналітичних інструментів Mastercard для активізації інвестиційних процесів, підвищення ефективності маркетингових досліджень і прискорення цифровізації туристичної інфраструктури, з особливим фокусом на підтримку малого та середнього бізнесу в регіонах.

Таким чином, в умовах масштабних трансформацій у готельній індустрії та зростанні значення внутрішнього туризму, дослідження ролі міжнародних організацій і донорських програм набуває особливої актуальності. Отримані результати можуть стати основою для формування ефективних стратегій сталого розвитку готельної інфраструктури в контексті післявоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні аспекти розвитку готельної індустрії України в умовах війни, її трансформації та відновлення активно досліджуються українськими та міжнародними науковцями, такими як: М.Башак, Н.Булеца, М.Венажіндене, З.Герасимів, К.Горюнова, Я.Данило, Н.Коваль, Л.Мельник, Ю.Миронов, А.Стойка. Їхні наукові напрацювання присвячені аналізу функціонування туристичної сфери в умовах кризи, а також визначенню механізмів її поступової стабілізації та модернізації.

У науковій статті Н.Науменко та Т.Романюк (2023) досліджено реалізацію проєктів у сфері готельно-ресторанного бізнесу в період повномасштабної війни, з особливою увагою до ролі міжнародних партнерств, які забезпечують стійкість галузі до зовнішніх шоків.

Стойка А., Венажіндене М. та Горюнова К. (2025) у своїй роботі розглядають перспективи відновлення туристичної індустрії України на засадах сталого розвитку. Автори акцентують на важливості залучення технічної допомоги, міжнародних грантів і інвестицій для підтримки малого та середнього готельного бізнесу.

Дослідження Т.Бут (2024) зосереджується на основних викликах туристичної галузі в повоєнний період. Підкреслюється критична необхідність стратегічної підтримки з боку міжнародних донорських структур для відбудови інфраструктури та створення нових туристичних продуктів, орієнтованих на внутрішній ринок.

У дослідженні Л.Завидної, К.Колеснікової, М.Барни та ін. (2025) представлено концептуальні засади відновлення готельної індустрії України. Запропоновано інтеграцію міжнародного досвіду, впровадження систем цифрового моніторингу та формування сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, аналіз сучасних публікацій засвідчує зростаючу роль міжнародної допомоги у процесі трансформації готельної індустрії України. Наукові підходи акцентують увагу на доцільності інтеграції зовнішніх ресурсів у національні стратегії розвитку, що особливо важливо в сучасних умовах.

Метою дослідження є визначення ролі міжнародних організацій і донорських програм у процесах підтримки та розвитку готельної індустрії України в умовах війни шляхом проведення інституційно-інструментального аналізу програм підтримки і розроблення класифікації міжнародних ініціатив.

Методологія та методи дослідження. У ході дослідження застосовано системний підхід для визначення ролі міжнародних організацій і донорських програм у процесах відновлення та розвитку готельної індустрії України в умовах війни. Методологічною основою слугували принципи наукової об'єктивності, комплексності, історизму, а також порівняльного аналізу. Для реалізації поставлених завдань використано інституційно-інструментальний аналіз, що дозволив оцінити структуру, функції та ефективність міжнародних ініціатив у підтримці готельної сфери.

Результати. Важливу роль у відновленні та розвитку готельної індустрії відіграють окремі міжнародні ініціативи та партнерства. У межах Програми EU4Business, за участю GIZ, реалізовано низку проєктів, що включають тренінги, фінансову підтримку та цифрову трансформацію для суб'єктів туристичного та готельного бізнесу [5–7]. Такі ініціативи допомагають підприємствам адаптуватися до умов воєнного часу, модернізувати послуги та впроваджувати міжнародні стандарти [6; 7]. Також вагомий внесок у розвиток індустрії роблять програми Світового банку, USAID та Програма ООН із відновлення та розбудови миру, які спрямовані на підтримку малого й середнього бізнесу, відновлення інфраструктури й стимулювання інвестицій у сфері гостинності [9–11].

З метою ґрунтовного огляду міжнародних ресурсів і програм у сфері підтримки готельної індустрії України застосовано методику цільового інституційно-інструментального аналізу, яка базується на поєднанні порівняльного аналізу для зіставлення міжнародних практик, структурно-функціонального аналізу для виявлення ролей і функцій учасників ринку, а також ситуаційного аналізу для вивчення конкретних проєктів і програм підтримки. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність донорських ініціатив з урахуванням внутрішніх політико-інституційних умов і специфіки готельної сфери, а також сформулювати рекомендації для подальшого удосконалення партнерства між державними структурами і міжнародними донорами. Для оцінювання міжнародних програм обрано шість ключових критеріїв, які наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Критерії оцінювання міжнародних програм підтримки готельної індустрії

№	Критерій	Характеристика
1	Назва ініціативи	Назва: програми / організації
2	Суб'єкти реалізації	Відповідальні за: фінансування, адміністрування, реалізацію
3	Цільова орієнтація	Основна мета: підтримка малого і середнього бізнесу, цифровізація, антикризові заходи тощо
4	Інструменти підтримки	Назва інструменту: гранти, інвестиції, навчання, технічна допомога, платформи, консультації
5	Цільова аудиторія	Кого підтримують: готелі, хостели, глемпінги, ресторани, туристичні оператори / агенції тощо
6	Приклади / результати реалізації	Реальні приклади: реалізовані ініціативи, пілотні проєкти тощо

Джерело: власна розробка авторів

Запропоновану у таблиці 1 методику доцільно застосувати для аналізу актуальних міжнародних ініціатив у сфері підтримки готельної індустрії. У цьому контексті показовим є приклад програми EU4Business, яка відповідає ключовим критеріям і демонструє комплексний підхід до підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного часу. Цю програму доцільно виокремити серед інших міжнародних ініціатив, з огляду на такі особливості:

1) цільова орієнтація програми полягає в підтримці малого та середнього бізнесу у сфері готельно-ресторанного та кейтерингового обслуговування, що становить значну частку готельної індустрії України [5; 7];

2) програма надає підтримку цифровізації та підвищенню професійних компетенцій у сфері готельного бізнесу, зокрема через навчання за Уніфікованою системою бухгалтерського обліку для готельної індустрії (USALI), а також впровадження цифрових сервісів, що є важливими інструментами розвитку галузі. Застосування USALI забезпечує стандартизований підхід до обліку доходів і витрат, що сприяє прозорості, ефективному управлінню ресурсами та прийняттю обґрунтованих рішень [6];

3) Європейський Союз (ЄС) та Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) відіграють ключову роль у фінансуванні, адмініструванні і реалізації програми, що включає надання грантів, консультацій, освітніх заходів та впровадження інноваційних рішень для підтримки малого та середнього бізнесу в умовах війни [5; 7–8];

4) важливою перевагою ініціативи є прозорість даних та відкритий доступ до інформаційних ресурсів: публічні звіти, приклади реалізованих кейсів, матеріали програми доступні онлайн, що дає змогу науковцям використовувати перевірену інформацію у дослідженнях [5–7].

У таблиці 2 подано характеристику програми EU4Business за методикою цільового інституційно-інструментального аналізу.

Таблиця 2

Програма EU4Business у підтримці готельної індустрії України

№	Критерій	Сутність
1	Назва ініціативи	EU4Business: SME Competitiveness and Internationalisation – ініціатива ЄС, за участі GIZ
2	Суб'єкти реалізації	ЄС, GIZ, локальні партнери
3	Цільова орієнтація	Конкурентоспроможність, цифровізація, інтернаціоналізація, відновлення
4	Інструменти підтримки	Гранти, навчання, консалтинг, технічна допомога, цифрові платформи
5	Цільова аудиторія	Малі готелі, ресторани, туроператори, регіональний туристичний бізнес
6	Приклади / результати реалізації	Проведення навчальних тренінгів із впровадження системи USALI у 2023–2024 роках для понад 300 фахівців готельної індустрії за підтримки EU4Business

Джерело: сформоване за даними [5–8]

Приклади / результати реалізації – проведення навчальних тренінгів. Суть таких тренінгів із впровадження системи USALI полягає у підвищенні фінансової грамотності та впровадженні стандартів прозорого обліку в готельно-ресторанному бізнесі. У 2023–2024 роках понад 300 представників малих готелів і ресторанів з різних регіонів України пройшли навчання з впровадження уніфікованої системи бухгалтерського обліку USALI, організоване за підтримки програм EU4Business та GIZ. Загалом у цьому

проекті взяли участь представники понад 120 підприємств сфери HoReCa. Тренінги відбувалися у партнерстві з HFTP Academy у Києві, Львові, Житомирі, Харкові, Одесі, Івано-Франківську та інших містах країни. Результат – впровадження прозорої фінансової звітності в низці закладів, оптимізація управлінських рішень та підвищення довіри міжнародних партнерів [6].

Таким чином, партнерство з програмою EU4Business у підтримці готельної індустрії України має вагоме значення, адже ця програма спеціалізується на підтримці мікро- та малого готельного бізнесу та сприяє формуванню управлінської й фінансової грамотності підприємств через навчання за стандартами USALI, впровадження цифрових сервісів і надання консалтингової підтримки [7–8].

Наступний крок – розгляд інших ключових донорських програм: Світового банку, Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН, UNDP). Зауважимо, що ці донорські програми мають дещо інший характер порівняно з програмою EU4Business, зокрема: ширший спектр напрямів підтримки (не лише готельно-ресторанний бізнес), меншу спеціалізацію на ринку готельних послуг та фокус на масштабних інфраструктурних або соціальних проєктах. Іншими словами, EU4Business є спеціалізованою програмою підтримки малого та середнього бізнесу у готельній індустрії, тоді як інші донори забезпечують комплексну підтримку розвитку туристичної інфраструктури у регіонах країни.

Нижче подаємо коротку оцінку кожної з ключових донорських програм із прив'язкою до туристичної індустрії.

Світовий банк (World Bank) – одна з провідних міжнародних фінансових інституцій, яка підтримує економічне відновлення України, зокрема у туристичній і готельній сферах. Основні напрями діяльності включають надання кредитів і грантів на реконструкцію інфраструктури, розвиток малого та середнього бізнесу, а також технічну допомогу для підвищення ефективності управління підприємствами. Наприклад, Світовий банк фінансує проєкти з модернізації туристичних кластерів у постраждалих від війни регіонах, сприяючи створенню нових робочих місць і залученню інвестицій [1].

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) активно підтримує розвиток готельної індустрії України через інвестиції у цифровізацію, навчальні програми для підприємців і грантову підтримку малого та середнього бізнесу. USAID реалізовує проєкти, спрямовані на зміцнення потенціалу місцевих громад, розвиток туристичної інфраструктури та адаптацію готелів до сучасних вимог сталого розвитку. Одним із успішних кейсів є програма підтримки впровадження енергозберігаючих технологій у регіональних готелях [2].

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН, UNDP) фокусується на інтеграції принципів сталого розвитку у сферу туризму і готельного бізнесу в Україні. Програма підтримує розробку екологічних стандартів, проводить навчання з управління природними ресурсами, а також сприяє створенню платформ для координації міждисциплінарних партнерств. У межах відновлення країни ця програма реалізовує проєкти, які допомагають малому бізнесу у готельній індустрії адаптуватися до змін клімату та екологічних вимог [3].

Розглянемо ці програми за методикою цільового інституційно-інструментального аналізу (табл. 3).

Партнерства з донорськими організаціями у підтримці готельної індустрії України мають комплексну цільову спрямованість – стимулювання місцевої економіки через підтримку малого бізнесу. Це створює сприятливе середовище для відбудови туристичної інфраструктури на макрорівні.

Таблиця 3

Донорські організації у підтримці готельної індустрії України

№	Критерій	Сутність
1	2	3
1	Назва ініціативи	Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні (Emergency Project for Inclusive Recovery)
	Суб'єкти реалізації	Світовий банк (World Bank)
	Цільова орієнтація	Післявоєнна відбудова інфраструктури, стимулювання малого та середнього бізнесу
	Інструменти підтримки	Інвестиції в інфраструктуру, гранти для бізнесу, підтримка місцевої економіки
	Цільова аудиторія	Малі готелі, туристичні підприємства в постраждалих регіонах
	Приклади / результати реалізації	Виділення \$500 млн на відбудову туризму через підтримку місцевої інфраструктури [9]

Закінчення табл. 3

1	2	3
2	Назва ініціативи	Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (Competitive Economy Program in Ukraine (CEP))
	Суб'єкти реалізації	Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)
	Цільова орієнтація	Підтримка підприємництва, залучення інвестицій, розширення експорту
	Інструменти підтримки	Гранти, менторські програми, інвестиційні форуми, освітні заходи
	Цільова аудиторія	Готельно-ресторанний бізнес, туристичні агентства
	Приклади / результати реалізації	Понад 90 підприємств малого та середнього бізнесу отримали гранти на розвиток туризму [10]
3	Назва ініціативи	Програма з відновлення та розбудови миру в Україні (Ukraine Recovery & Peacebuilding Programme)
	Суб'єкти реалізації	Програма розвитку ООН (UNDP)
	Цільова орієнтація	Сприяння сталому розвитку громад, підтримка малого бізнесу, відновлення туризму
	Інструменти підтримки	Консультації, платформи відновлення, грантові програми, технічна підтримка
	Цільова аудиторія	Туристичні оператори, власники готельного бізнесу у громадах
	Приклади / результати реалізації	Запуск програм відновлення туризму у 12 прифронтових громадах [11]

Джерело: сформоване за даними [1–3; 9–11]

Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні, яку реалізує Світовий банк, фокусується на реконструкції інфраструктури в громадах, що постраждали від війни. Загалом виділено 500 млн дол., частина яких спрямована на підтримку туристичних підприємств через розбудову інфраструктури [9].

Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (Competitive Economy Program in Ukraine (CEP)) від Агентства США з міжнародного розвитку надала гранти та менторську підтримку понад 90 малим і середнім підприємствам у сфері туризму. Особливу увагу було приділено впровадженню цифрових рішень, адаптації бізнес-моделей до сучасних умов і формуванню експорто орієнтованих туристичних продуктів [10].

Програма з відновлення та розбудови миру в Україні (Ukraine Recovery & Peacebuilding Programme) забезпечила запуск ініціатив у 12 громадах у прифронтових регіонах на сході і півдні України. Серед пріоритетів – розвиток сталого туризму, підтримка готельного сектору на місцях, активізація кластерних мереж і екологічних проєктів [11].

Таким чином, подані у таблиці 3 програми формують інституційне середовище для сталого розвитку готельного бізнесу у громадах. Міжнародна технічна допомога відіграє роль потужного драйвера регіональної економіки [9–11].

Наступним кроком є розгляд партнерства з міжнародними ІТ-компаніями у підтримці готельної індустрії України. Для аналізу обрано провідні компанії: Mastercard, Booking.com та Airbnb.

Mastercard – провідна світова компанія у сфері платіжних технологій, яка активно підтримує цифрову трансформацію туристичного та готельного бізнесів в Україні. У червні 2024 року компанія підписала меморандум про співпрацю з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України. Цей меморандум спрямований на використання аналітичних інструментів Mastercard для стимулювання інвестицій, маркетингових досліджень і цифровізації малого та середнього бізнесу в регіонах [4].

Booking.com – одна з найбільших світових онлайн-платформ для бронювання готельних послуг. Компанія активно підтримує українські готелі, сприяє їх міжнародній видимості і залучає туристів через інструменти цифрового маркетингу. Booking.com також надає навчальні ресурси для підвищення якості сервісу і впровадження сучасних технологій управління гостинністю [5].

Airbnb – глобальна платформа для оренди житла, що змінила підхід до туристичного розміщення, надаючи можливість малим підприємствам і приватним власникам активно включатися у готельний ринок. В Україні Airbnb сприяє розвитку альтернативних форм гостинності, підтримує ініціативи сталого туризму і цифрову інтеграцію сервісів, що сприяє диверсифікації туристичного продукту та розширенню можливостей для українських громад [6].

Розглянемо програми міжнародних ІТ-компаній за методикою цільового інституційно-інструментального аналізу у таблиці 4.

Таблиця 4

Партнерства з міжнародними IT-компаніями у підтримці готельної індустрії України

№	Критерій	Сутність
1	Назва ініціативи	Меморандум про співпрацю між Міністерством розвитку громад України та Mastercard
	Суб'єкти реалізації	Міністерство розвитку громад України, Mastercard Inc.
	Цільова орієнтація	Цифрова трансформація туристичної галузі, стимулювання інвестицій, маркетингові дослідження
	Інструменти підтримки	Аналітичні платформи, маркетингові дослідження, консультації, цифрові технології
	Цільова аудиторія	Малі та середні готелі, туристичні підприємства
	Приклади / результати реалізації	Підписання меморандуму (червень 2024), запуск спільних аналітичних проєктів [8]
2	Назва ініціативи	Партнерські програми на платформі Booking.com
	Суб'єкти реалізації	Booking Holdings
	Цільова орієнтація	Підвищення видимості готелів на міжнародному ринку, підтримка якості сервісу, цифровий маркетинг
	Інструменти підтримки	Онлайн-бронювання, навчальні вебінари, маркетингові кампанії, цифрові інструменти керування готелями
	Цільова аудиторія	Готелі, хостели, туристичні апартаменти
	Приклади / результати реалізації	Зростання кількості бронювань, навчальні програми для підвищення стандартів [1]
3	Назва ініціативи	Партнерські ініціативи Airbnb
	Суб'єкти реалізації	Airbnb Inc.
	Цільова орієнтація	Підтримка альтернативних форматів гостинності, розвиток сталого туризму
	Інструменти підтримки	Платформа для розміщення житла, маркетингові інструменти, підтримка спільнот господарів, цифрові сервіси
	Цільова аудиторія	Власники приватного житла, малі господарства
	Приклади / результати реалізації	Розширення ринку альтернативних форматів, сприяння сталому туризму [1]

Джерело: сформовано за даними [1; 8]

Партнерства з міжнародними IT-компаніями у підтримці готельної індустрії України зосереджені на цифровій трансформації, підвищенні видимості готелів і розвитку нових форматів гостинності. Вони створюють інструментальне середовище для модернізації бізнес-процесів і розширення ринку.

Меморандум про співпрацю між Міністерством розвитку громад України та Mastercard спрямований на впровадження аналітичних платформ і цифрових технологій для стимулювання інвестицій та маркетингових досліджень. Від червня 2024 року розпочато спільні аналітичні проєкти, що мають на меті підтримати малі та середні готелі у регіонах країни [8].

Партнерські програми на платформі Booking.com активно підтримують українські готелі, сприяючи їхній міжнародній видимості через онлайн-бронювання, маркетингові кампанії та навчальні вебінари. Це забезпечує зростання кількості бронювань та покращення стандартів обслуговування у готельному секторі [1]. Партнерські ініціативи Airbnb підтримують розвиток альтернативних форматів гостинності, зокрема приватного житла та малих господарств. Платформа сприяє цифровій інтеграції, підтримує спільноти господарів і просуває сталий туризм, що розширює можливості для локальних громад [1].

Таким чином, програми, наведені у таблиці 4, сприяють підвищенню цифрової спроможності та конкурентоспроможності малого та середнього готельного бізнесу в Україні. Вони є ключовими інструментами модернізації і розвитку туристичної галузі в умовах воєнних викликів [1; 8].

Виходячи з проведеного аналізу, можемо зробити таке узагальнення: партнерства з міжнародними організаціями та вплив міжнародних програм на готельну індустрію України виявляються у трьох ключових площинах, які чітко структуровані у спеціалізовані блоки підтримки, кожен з яких має власний фокус, цільову аудиторію та інструменти впливу:

1. Підтримка операційної трансформації. Цей напрям реалізують програми EU4Business, Професіонали з фінансів і технологій у сфері гостинності (HFTP) і Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ). Їх мета – модернізація внутрішніх процесів малого та середнього бізнесу. Форми підтримки: надання консультацій, доступ до навчальних ресурсів, менторські програми, управлінський супровід, що сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності готельного сектору [5–8];

2. Підтримка інфраструктурного розвитку і громад. Цей блок підтримки забезпечують Світовий банк, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Програма розвитку ООН (UNDP). Ініціативи зосереджені на відновленні туристичної інфраструктури і зміцненні регіональної економіки. Основні інструменти: реконструкція об'єктів, підтримка місцевих підприємств, розвиток кластерної взаємодії, впровадження сталих практик у сфері туризму [9–11];

3. Підтримка цифрової інтеграції та маркетингу. У цьому напрямі провідну роль відіграють міжнародні IT-компанії Mastercard, Booking.com, Airbnb, які впроваджують цифрові рішення для глобального просування українських готелів і туристичних об'єктів. Інструменти підтримки: онлайн-платформи бронювання, аналітичні сервіси, навчальні вебіари, маркетингові кампанії для популяризації українських готелів, туристичних об'єктів і напрямків на глобальному ринку, а також розвиток альтернативних форматів гостинності, зокрема в регіонах [4–6].

Загалом результати аналізу міжнародних програм свідчать про багаторівневий вплив зовнішньої підтримки на готельну індустрію України, що дає змогу нам здійснити групування міжнародних організацій і програм за напрямками підтримки готельної індустрії України (табл. 5).

Таблиця 5

Класифікація міжнародних організацій і програм за напрямками підтримки готельної індустрії України

Види підтримки	Організації і програми, які реалізують напрям
НАПРЯМ ПІДТРИМКИ: 1. ФІНАНСОВО-РЕСУРСНА ПІДТРИМКА	
<i>Фінансова підтримка:</i> надання грантів, кредитів, субсидій, інвестицій для модернізації, реконструкції, екологізації. <i>Ресурсна підтримка:</i> забезпечення матеріально-технічними, інформаційними ресурсами, технологіями, методологіями, обладнанням	Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID); Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні (Світовий банк); Підтримка малого бізнесу в громадах (GIZ)
НАПРЯМ ПІДТРИМКИ: 2. ОСВІТНЬО-КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ СУПРОВІД	
<i>Освітня підтримка:</i> навчання, тренінги, вебіари, майстер-класи, семінари, курси підвищення кваліфікації, розробка навчальних матеріалів, e-learning, воркшопи, сертифікаційні програми, наставництво в навчанні. <i>Консультаційна підтримка:</i> управлінський супровід, обмін досвідом, експертні консультації, менторство, аналіз проблем і рекомендації, супровід впровадження змін, юридичні консультації, підтримка у пошуку партнерів і ресурсів, допомога у підготовці проєктів і заявок на гранти	Ініціатива Професіоналів з фінансів і технологій у сфері гостинності (HFTP); EU4Business (EC); Освітні вебіари та підтримка партнерів на Booking.com
НАПРЯМ ПІДТРИМКИ: 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ І МАРКЕТИНГ	
<i>Технічна підтримка:</i> впровадження цифрових рішень, онлайн-платформи, автоматизація процесів, цифрові інструменти управління, інтеграція CRM-систем, цифрові сервіси для клієнтів, аналітика даних, кібербезпека. <i>Маркетингова підтримка:</i> просування на міжнародному ринку, digital-маркетинг, SEO, SMM, контент-маркетинг, e-mail маркетинг, брендинг, участь у міжнародних виставках і форумах, PR-кампанії	Співпраця Міністерства розвитку громад України з Mastercard; Платформи і сервіси Booking.com; Ініціативи Airbnb щодо підтримки альтернативної гостинності

Закінчення табл. 5

НАПРЯМ ПІДТРИМКИ: 4. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ І СПІВПРАЦЯ	
<i>Антикризовий супровід (підтримка):</i> надання допомоги готельному бізнесу в умовах кризових ситуацій; розробка та впровадження заходів для відновлення і стабілізації діяльності підприємств гостинності; мобілізація ресурсів для оперативного реагування та відновлення інфраструктури туризму і гостинності. <i>Партнерська підтримка:</i> сприяння розвитку місцевих громад через формування та зміцнення туристичних кластерів і співпраці; координація дій між стейкхолдерами для спільного подолання кризових викликів	Програма з відновлення та розбудови миру в Україні (UNDP) – комплексна підтримка у відновленні інфраструктури, розвиток сталих практик і зміцнення громад; Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні (Світовий банк) – фінансова допомога та ресурси для стабілізації економіки і бізнесу в кризових умовах; Підтримка туристичних кластерів (USAID, GIZ) – розвиток партнерських мереж і кластерів для посилення стійкості готельного сектору й локальних громад
НАПРЯМ ПІДТРИМКИ: 5. СТАЛИЙ РОЗВИТОК	
<i>Підтримка ініціатив сталого розвитку:</i> впровадження екологічно сталих практик у готельному бізнесі; підтримка сертифікації готелів за міжнародними екологічними стандартами; розвиток освітніх програм і тренінгів з екологізації для працівників індустрії гостинності; надання грантів і фінансової підтримки для екологічних інновацій та модернізації підприємств; сприяння формуванню партнерств між готелями, місцевими громадами та екологічними організаціями; розробка і впровадження політик та стратегій сталого розвитку на регіональному та національному рівнях	Світовий банк – підтримка екологічних ініціатив і проєктів сталого розвитку у туристичній сфері; фінансування екологічної модернізації готелів. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) – програми з енергозбереження, ресурсоефективності та екологізації малого і середнього бізнесу в сфері гостинності; Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP) – інтеграція принципів сталого розвитку у туризм і готельний бізнес; просування екологічних стандартів і практик; GIZ – проєкти підтримки екологічної трансформації туристичної галузі і розвитку «зелених» підприємств; EU4Business – ініціативи з розвитку екологічно орієнтованого бізнесу в Україні, зокрема у готельному секторі

Джерело: власна розробка авторів

Запропоновано авторський підхід до класифікації міжнародних організацій і програм за напрямками підтримки готельної індустрії України, що має на меті систематизувати розгалужену структуру зовнішньої допомоги, з урахуванням сучасних викликів сфери гостинності. Підхід ґрунтується на виокремленні п'яти ключових напрямів підтримки: фінансово-ресурсної, освітньо-консультаційної, цифрової і маркетингової, антикризової і партнерської, а також сталого розвитку, що охоплюють довгострокову трансформацію індустрії гостинності.

На відміну від існуючих загальних класифікацій донорської допомоги, ця модель фокусує увагу саме на специфіці готельного бізнесу та його взаємодії з міжнародними ініціативами. Така типологізація дозволяє глибше зрозуміти зміст, механізми та очікувані результати міжнародної підтримки, виявити прогалини та потенційні точки зростання для національної політики і бізнес-стратегій у сфері туризму. Авторський підхід також може бути використаний як основа для моніторингу ефективності реалізації міжнародних програм, а також для подальших досліджень у сфері готельно-ресторанної справи і міжнародного партнерства.

Отже, авторська класифікація міжнародної підтримки готельної індустрії України є вагомим науково-практичним доповненням до загальноприйнятих моделей. Вона враховує галузеву специфіку, сучасний український контекст і має прикладну цінність для формування політики відновлення, розвитку партнерств і підвищення ефективності зовнішньої допомоги.

На нашу думку, практична реалізація цих програм тісно пов'язана з внутрішніми політико-інституційними умовами, у яких функціонує готельний бізнес України. Саме тому постає нагальна потреба розглянути вплив політичного середовища на ефективність співпраці з міжнародними донорами, інвесторами, партнерами.

У контексті повномасштабної війни і поступового відновлення туристичної галузі країни ключову роль відіграє зовнішня підтримка (ЄС, міжнародні фінансові установи, донорські програми тощо). Проте ефективність цієї підтримки безпосередньо залежить від дотримання принципів прозорості, верховенства права та інституційної незалежності в середині держави.

Останні зміни у сфері антикорупційної політики, зокрема ухвалення Закону № 12414 [12], що обмежує незалежність Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) і Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП), викликали занепокоєння серед міжнародних партнерів України. Втрата незалежності антикорупційних органів загрожує не лише репутаційним втратам, а й потенційним обмеженням у доступі до грантів, інвестиційних програм і технічної допомоги. Це може істотно ускладнити реалізацію проєктів у сфері готельної справи, особливо тих, що фінансуються в межах програм ЄС, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та інших.

Готельно-ресторанний бізнес, який орієнтується на залучення іноземних інвестицій, впровадження європейських стандартів якості та екологізації, потребує передбачуваного, некорумпованого та прозорого регуляторного середовища. У разі зростання політичного тиску чи адміністративного втручання підприємці зіткнуться з посиленням «неформальних» бар'єрів, а міжнародні гравці припинять діяльність в Україні.

Таким чином, забезпечення незалежності антикорупційної інфраструктури держави є не лише правовою чи політичною, але й економічною умовою для розвитку готельної індустрії в Україні. У сучасних умовах довіра до українських інституцій є критично важливою для збереження і розширення міжнародної підтримки у сфері туризму й гостинності.

Висновок. У межах дослідження здійснено комплексний інституційно-інструментальний аналіз міжнародних ресурсів і програм підтримки готельної індустрії України. Методика базувалася на поєднанні порівняльного аналізу (для зіставлення міжнародних практик), структурно-функціонального підходу (для визначення ролей учасників ринку) та ситуаційного аналізу (для оцінки реалізованих ініціатив). З метою уніфікації оцінювання програм було застосовано шість ключових критеріїв: назва ініціативи, суб'єкти реалізації, цільова орієнтація, інструменти підтримки, цільова аудиторія, результати реалізації.

На основі цієї методики запропоновано класифікацію міжнародних організацій і програм за п'ятьма напрямками підтримки готельної індустрії: фінансово-ресурсна підтримка, освітньо-консультаційний супровід, цифрова трансформація і маркетинг, антикризове управління і співпраця, сталий розвиток. Запропонована класифікація може бути використана як інструмент для аналітичного супроводу рішень у сфері державної політики, стратегічного планування співпраці з міжнародними донорами, моніторингу ефективності реалізованих ініціатив.

Водночас результати дослідження свідчать про те, що ефективність міжнародної підтримки безпосередньо залежить від політико-інституційного середовища всередині країни. Особливу загрозу становлять останні законодавчі зміни, які обмежують незалежність антикорупційних органів, що вже викликало занепокоєння міжнародних партнерів. Умови прозорості, верховенства права та інституційної відповідальності є критично важливими для збереження зовнішньої допомоги.

Таким чином, інституційна стійкість, незалежність антикорупційної інфраструктури та якість державного управління є визначальними передумовами для реалізації потенціалу міжнародної співпраці у сфері туризму і гостинності в Україні. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на індикаторах ефективності використання міжнародних програм на місцевому рівні та розробці інституційних моделей партнерства в умовах відновлення.

Список використаної літератури:

1. Науменко Н. Проєкти в галузі туризму та готельно-ресторанної справи у воєнний період / Н.Науменко, Т.Романюк // Економічний форум. – 2023. – № 4. – С. 19–31. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-3.
2. Stoyka A. Tourism Industry of Ukraine Post War Revival on the Principles of Sustainable Development / A.Stoyka, M.Vienažindienė, K.Horiunova // SDGs Review. – 2025. – Vol. 5. – P. 1–22 [Electronic resource]. – Access mode : <https://peers.international/paper/tourism-industry-ukraine-post-war-revival-principles-sustainable-development>.
3. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine / T.But // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. – 2024. – Issue 1 (27). – P. 32–43. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-1/27-03.
4. Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry / L.Zavidna, K.Kolesnikova, M.Barna the other // OIDA International Journal of Sustainable Development. – 2025. – Vol. 18, Issue 10. – P. 29–40 [Electronic resource]. – Access mode : <https://ssrn.com/abstract=5278223>.
5. EU4Business: SME Competitiveness and Internationalisation / EU4Business [Electronic resource]. – Access mode : <https://eu4business.eu/projects/eu4business-sme-recovery-programme-ukraine>.
6. Ukrainian hotels improve their knowledge of USALI with the support of EU4Business / HFTP News [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.hftp.org/news/4122340/ukrainian-hotels-improve-their-knowledge-of-usali-with-the-support-of-eu4business>.
7. EU4Business and GIZ help SMEs grow amid the war / EU4Business [Electronic resource]. – Access mode : <https://eu4business.org.ua/en/success-stories/eu4business-and-giz-help-smes-grow-amid-the-war>.
8. Survive and grow: CMYK printing company was able to keep skilled employees thanks to an EU4Business grant / EU4Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/support-for-smes-of-ukraine-en.html>.

9. Emergency Project for Inclusive Recovery in Ukraine / World Bank [Electronic resource]. – Access mode : <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180318>.
10. USAID Competitive Economy Program (CEP) in Ukraine / USAID [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.usaid.gov/ukraine/fact-sheets/competitive-economy-program-cep>.
11. Recovery and Peacebuilding Programme / United Nations Development Programme [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding>.
12. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо особливостей досудового розслідування правопорушень, пов'язаних із зникненням осіб безвісти за особливих обставин в умовах воєнного стану : Закон України від 22.07.2025 № 12414-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4555-20#Text>.

References:

1. Naumenko, N. and Romaniuk, T. (2023), «Projekty v haluzi turizmu ta hotelno-restoranoi spravy u voiennyi period», *Ekonomichni forum*, No. 4, pp. 19–31, doi: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-3.
2. Stoyka, A., Vienažindienė, M. and Horiunova, K. (2025), «Tourism Industry of Ukraine Post War Revival on the Principles of Sustainable Development», *SDGs Review*, Vol. 5, pp. 1–22, [Online], available at: <https://peers.international/paper/tourism-industry-ukraine-post-war-revival-principles-sustainable-development>
3. But, T. (2024), «Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine», *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, Issue 1 (27), pp. 32–43, doi: 10.26661/2522-1566/2024-1/27-03.
4. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna M. et al. (2025), «Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry», *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Vol. 18, Issue 10, pp. 29–40, [Online], available at: <https://ssrn.com/abstract=5278223>
5. «EU4Business: SME Competitiveness and Internationalisation», *EU4Business*, [Online], available at: <https://eu4business.eu/projects/eu4business-sme-recovery-programme-ukraine>
6. «Ukrainian hotels improve their knowledge of USALI with the support of EU4Business», *HFTP News*, [Online], available at: <https://www.hftp.org/news/4122340/ukrainian-hotels-improve-their-knowledge-of-usali-with-the-support-of-eu4business>
7. «EU4Business and GIZ help SMEs grow amid the war», *EU4Business*, [Online], available at: <https://eu4business.org.ua/en/success-stories/eu4business-and-giz-help-smes-grow-amid-the-war>
8. «Survive and grow: CMYK printing company was able to keep skilled employees thanks to an EU4Business grant», *EU4Ukraine*, [Online], available at: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/support-for-smes-of-ukraine-en.html>
9. World Bank, *Emergency Project for Inclusive Recovery in Ukraine*, [Online], available at: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180318>
10. USAID, *USAID Competitive Economy Program (CEP) in Ukraine*, [Online], available at: <https://www.usaid.gov/ukraine/fact-sheets/competitive-economy-program-cep>
11. United Nations Development Programme, *Recovery and Peacebuilding Programme*, [Online], available at: <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding>
12. Verkhovna Rada Ukrainy (2025), *Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvosti dosudovoho rozsliduvannia pravoporushen, poviazanykh iz znyknenniam osib bezvisty za osoblyvykh obstavyn v umovakh voiennoho stanu*, *Zakon Ukrainy vid 22.07.2025 No. 12414-IX*, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4555-20#Text>

Конарівська Оксана Богданівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна.

<https://orcid.org/0000-0002-1760-9264>.

Наукові інтереси:

- застосування нових форм в операційній діяльності підприємств готельного господарства та їх розвиток.

Лігостаєв Вячеслав Вікторович – здобувач вищої освіти третього (наукового) рівня вищої освіти, 051 «Економіка» Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна.

<https://orcid.org/0009-0007-4899-2466>.

Наукові інтереси:

- застосування нових форм в операційній діяльності підприємств готельного господарства та їх розвиток.

Konarivska O.B., Lihostaiev V.V.

The role of international organizations and donor programs in the development of Ukraine's hotel industry

The article investigates the role of international organizations and donor programs in the recovery and development of Ukraine's hotel industry amid war and post-crisis transformation. Key areas of sectoral support provided by EU4Business, GIZ, the World Bank, USAID, UNDP, as well as digital platforms such as Mastercard, Booking.com, and Airbnb, are outlined. The study highlights the significance of internal political and institutional conditions influencing the hotel business, which determine the effectiveness of international assistance implementation.

A comprehensive institutional-instrumental analysis of international resources and support programs for Ukraine's hotel industry was conducted. The applied methodology combines comparative analysis to benchmark international practices, a structural-functional approach to identify market participants' roles, and case study analysis to evaluate implemented initiatives. To standardize program assessment, six key criteria were applied: initiative name, implementing entities, target orientation, support instruments, target audience, and implementation outcomes.

Based on this methodology, a classification of international organizations and programs was proposed according to five main support directions for the hotel industry: financial-resource support, educational-consultative assistance, digital transformation and marketing, crisis management and cooperation, and sustainable development. This classification can serve as an analytical tool for policy-making, strategic planning of cooperation with international donors, and monitoring the effectiveness of implemented initiatives.

Keywords: hotel industry; international support; donor programs; investment; grants; technical assistance; development.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2025.