

## РОЗВИТОК ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Бакало Надія Віталіївна\***, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин і туризму  
**Крекотень Ірина Михайлівна\*\***, кандидат економічних наук, доцент кафедри  
фінансів, банківської справи та оподаткування, заступник директора  
Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

\*ORCID 0000-0002-3260-412X

\*\*ORCID 0000-0003-0107-2359

---

© Bakalo N., 2023

© Krekoten I., 2023

*Стаття отримана редакцією 02.12.2023 р.*

*The article was received by editorial board on 02.12.2023*

**Вступ.** Сфера готельного бізнесу в даний час є однією з найменш вивчених, але однією з доволі масштабних галузей економіки через особливості, пов'язані з в нашій країні з воєнним станом. Для створення основ ефективного менеджменту розвитком готельного господарства необхідно ввести пропозиції щодо розробки практичних підходів, методів та відповідних інструментів управління, які враховують, перш за все, зарубіжний досвід країн, а також сучасні умови та напрямки розвитку цього бізнесу України у воєнних та повоєнних умовах.

За останні роки індустрія гостинності стрімко розвивалася та набула значної стабільності на ринку. Проте події, що відбулися у 2020–2022 роках, внесли корективи та нові правила в діяльність цієї сфери у різних регіонах.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** На сьогоднішній вітчизняні науковці та практики активно досліджують та вивчають діяльність підприємств гостинності України під час пандемії та війни, їх рівень послуг, фінансування, потік гостей.

У працях таких авторів як Балджи М. [1], яка стверджувала, що на початку війни, готелі і заклади харчування в Одеській області фактично розподілились на дві групи: перша – ті, що закрились, і друга – які активно працювали, приймаючи переселенців і біженців. Туристський сезон 2022–2023 року однозначно було названо «оздоровчим», що пов'язано з незвичайною роботою готельно-ресторанного бізнесу.

Земліна Ю., Ліфіренко О. розглядають особливості і перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. [2] Табенська Ю., Шикіна О. Вплив сучасних викликів, зумовлених пандемією COVID-19 та війною в Україні, на розвиток готельних мереж в Україні висвітлює. [3].

**Мета роботи** полягає у дослідженні особливостей управління підприємствами готельного господарства в період війни в Україні, ряд факторів, що визначають розвиток готельного бізнесу в Україні під час війни, як відбувається фінансування готельного господарства під час війни.

**Основний матеріал і результати.** У перші місяці війни готельний бізнес фактично завмер. Потік гостей зупинився, усі заплановані івенти й туристичні / бізнес-поїздки довелося скасувати. У центральній, південній та східній частинах країни показник відмов від бронювання виріс до 85-98%.

З 2022 року в деяких регіонах України сфера готельного господарства, стосовно бронювання готелів, переживала поступове відновлення, хоча ця тенденція була радше трагічною, ніж оптимістичною через однакові непередбачувані обставини непереборної сили. Це пов'язано з подальшою військовою агресією росії, але вже більш масштабної, дії яка триває досі.

Готельєри відзначають, що високий попит на розміщення у перші два місяці з початку повномасштабного вторгнення збільшився на заході України. Це стосувалося передусім об'єктів у західних регіонах. Наприклад, з кінця лютого до квітня і BANKHOTEL, і Yaremche Club Hotel були завантажені на 100%. Деякі готелі високої категорії в інших містах теж мали надзвичайно високий попит у цей період.

Як наслідок, за перші чотири місяці 2022 року деякі області продемонстрували суттєве підвищення туристичного збору. Найбільше зростання порівняно з аналогічним періодом 2021 року зафіксовано у Львівській області – 268%. На другому та третьому місцях Закарпатська область і Київ, де сума турзбору зросла на 144% і 98% відповідно. Хмельницька область продемонструвала зростання на 65%, а Івано-Франківська внесла до бюджету на 48% більше, ніж попередній.

Та вже з травня, завантаження спадає. Це спостерігається й у західному регіоні. Наприклад, у травні BANKHOTEL вже був заповнений на 80, у червні – на 40%, у Yaremche Club Hotel у червні завантаження становило 50%, що менше, ніж очікувалось на цей період.

Загалом, узагальнюючи дані операторів, рівень завантаження у різних містах у червні був такий: Львів, Івано-Франківськ – 30-50%, Київ – 15-25%, Одеса – 10-25%.

Загальний відсоток гостей – це переселенці, які або тимчасово проживали в закладах розміщення і потім повертались додому чи знаходили постійне житло в новому для себе місті, або ж мандрували далі – за кордон. Спостерігався також попит від компаній і дипломатичних установ, які перемістили своїх співробітників в безпечніші області. Наприклад, у міських готелях Ribas Hotels Group в Одесі внутрішньо переміщені особи в перші місяці війни становили близько 70% гостей, нині їх порівняно небагато – 10%. Це переважно люди із Херсона та Миколаєва. Полтавський Premier Hotel Palazzo в березні майже на 70% був завантажений біженцями з Харкова, до-речі готель приймав і годував людей безкоштовно. Premier Hotel Dnister у Львові в березні та квітні виділив значну кількість номерів для безкоштовного розміщення біженців, а також облаштував один із конференц-залів під безкоштовний хостел.

Також користувалися попитом готелі представниками ЗМІ, дипломатичні делегації, міжнародні волонтерські організації тощо. Зокрема, таких гостей чимало у львівському Premier Hotel Dnister нині. Особливо оператори відмічають представників ЗМІ: на початку воєнних дій в деяких об'єктах, наприклад, одеському Bristol та київському Premier Palace Hotel, переважно проживали міжнародні журналісти.

В умовах постійної війни організація готельного господарства в туризмі потребує нових підходів, методів чи форм, досі невідомих в Україні через брак досвіду. Найкращим у цьому сенсі є подібний досвід тих держав, у яких економіка і туризм, а також готельне господарство працювали або функціонують в умовах воєнного стану. Це стосується особливо Ізраїлю, де економіка країни постійно пристосовується до руйнування або капітального перегляду планування та прогнозування в різних секторах, особливо в туризмі, спричинених періодичною ескалацією військових дій. Незважаючи на сказане, останні сім років були непоганими для індустрії гостинності країни. Тим часом відкрилися глобальні мережі Waldorf Astoria та Ritz Carlton, і кількість ночівель у секторі Газа впала до 22,2 мільйона, порівняно із середнім показником у 22,5 мільйона в звичайні роки без бойових дій. Заповнюваність готелів тут впала під час останніх військових дій, але з 66% до лише 63%, а дохід при цьому навіть трохи зріс [5].

При аналізі впливу війни на готельний сектор України враховувалися такі аспекти, як руйнування інфраструктури, закриття або анексія підприємств на окупованих територіях, виведення готелів на окупованих територіях з міжнародного ринку, еміграція кваліфікованого персоналу через скорочення або мобілізацію, скорочення або зникнення споживачів готельних послуг, перехід у категорію «військових готелів» або зміна їхнього призначення та ін. Рекомендовано виокремити сфери негативного впливу, такі як брак інвестицій, уповільнення економічної активності на готельному ринку.

Розвиток готельного бізнесу в Україні під час війни визначається рядом факторів рис. 1.

Війна в Україні є особливо руйнівною; після того, як російські війська не змогли досягти результатів у перші місяці війни, вони почали застосовувати тактику «вогняного моря» та часті ракетні обстріли.

Були проаналізовані повідомлень про руйнування готелів у період до грудня 2022 року. Ступінь пошкодження цих готелів був різним, але майже всі вони стали непридатними для використання. Інформація про пошкодження готелів у гарячих точках відсутня.

Підрахунок руйнувань ведеться на територіях, звільнених від окупаційних сил. Зокрема, за даними проекту RebuildUA, лише в Ірпені зруйновано 63 з 74 готелів та розважальних закладів, у Бучі – 20 з 54, у Гостомелі – 7 з 10. Той факт, що готелі так і не відкрилися після завершення бойових дій та встановлення української влади, може бути ще одним показником завданої шкоди. Аналіз поточної ді-

1. Збільшення запиту на готельні послуги. Війна може призвести до евакуації людей з конфліктних зон і переселенців, які потребують тимчасового проживання. Це сприяє зростанню попиту на готельні послуги.
2. Розвиток туризму у внутрішньому сегменті. Оскільки під час війни продовжують функціонувати туристичні агентства і туристичні компанії, значна частина населення може обирати внутрішні туристичні напрями, що збільшує попит на готельні послуги в крупних містах.
3. Реструктуризація готельного бізнесу. Воєнні дії можуть призвести до зміни географічної ситуації і зміни пріоритетів в розвитку готельного бізнесу. Готелі, розташовані на південному сході України, можуть зазнати негативних наслідків війни, тоді як готелі в центральній і західній частині країни можуть отримати збільшений попит.
4. Зростання конкуренції. Зі зростанням попиту на готельні послуги також збільшується конкуренція між готелями. Це може призвести до попереднього зниження цін на номери, покращення якості обслуговування та розвитку нових послуг.
5. Залучення інвестицій. Уряд України може сприяти розвитку готельного бізнесу під час війни шляхом залучення інвестицій та надання пільг для підприємців, що працюють у готельній галузі.
6. Запровадження нових маркетингових стратегій. Війна може вимагати від готелів запровадження нових маркетингових стратегій, таких як спеціальні пропозиції для військовослужбовців чи програми залучення клієнтів з інших країн.
7. Вирішення проблем безпеки. Під час війни особливу увагу треба приділити проблемі безпеки як гостей, так і працівників готелів. Важливо забезпечити безпечні умови проживання і дотримуватися всіх необхідних заходів безпеки.

**Рис. 1. Фактори, що впливають на розвиток готельного бізнесу в Україні під час війни**

*Джерело: складено за [4]*

яльності найбільших готелів мережі Reichardt в Україні дає детальну картину діяльності готелів під час конфлікту.

Найбільших труднощів зазнали готелі, які знаходяться або були розташовані на окупованих територіях. Серед опитаних мереж – «Раціотель Рішельє Херсон», «Оптіма Херсон» та «Reikartz Маріуполь». Активні бойові дії також вплинули на управління національною мережею готелів Premier Hotels. В результаті активних бойових дій припинили свою діяльність Premier Hotel Aurora (Харків) і Compass Hotel Kherson (Херсон), розташовані на окупованій території; з 2014 року український готельний ринок втратив багато готелів в результаті триваючого конфлікту. Анексія Автономної Республіки Крим призвела до втрати двох готелів Rezidor Hotel Group в Арсті та готелю Best Western у Севастополі. Міжнародна мережа Rezidor Hotel Group пішла з Донецька через бойові дії на Донбасі. Серед вітчизняних готельних мереж контракти на управління втратили готелі «Олеанда» (Ялта) і «Прага Прем'єр Готель» (Донецьк), що входять до мережі «Прем'єр Готель», «Reikerts Донецьк Європейський» (Донецьк), «Атлантика» (Севастополь) і «Кіровський пансіонат» (Ялта), що належать до мережі

Reikers Hotel Group. В результаті військових дій найбільших пошкоджень зазнав готельний сектор на півночі, сході та півдні України, а також у столиці – Києві. З іншого боку, готельні компанії в центрі та на заході України майже не постраждали від руйнувань, але зазнали збитків через відсутність безпеки в країні. Поведінка споживачів готельних послуг також змінилася за роки війни. Діяльність готельних об'єктів під час війни висвітлила кілька тенденцій, які тісно пов'язані зі змінами в групах споживачів готельних послуг. Перша з них пов'язана з активізацією готельного бізнесу в Західній Україні у зв'язку з переїздом дипломатичних місій з Києва до Львова в довоєнний період. Така ситуація тривала до травня, коли дипломати почали повертатися на свої робочі місця в столиці. Друга велика хвиля міграції для готельної індустрії в Західній Україні була пов'язана з територіями, що постраждали від конфлікту. Деякі внутрішньо переміщені особи зупинилися в готелях. Ця хвиля міграції зменшилася в червні, коли північні регіони України були звільнені, а загроза прямого військового наступу на Київ зменшилася.

Розвиток сфери гостинності в Україні у воєнний період пов'язаний зі значними викликами та складнощами, що виникли внаслідок війни. Проте, незважаючи на це, сфера гостинності у країні продовжує розвиватися. На жаль, на сьогодні, війна призвела до зменшення попиту на готелі та ресторани в більшій частині країни, особливо в зоні проведення бойових дій. Це призвело до зменшення кількості клієнтів та відповідно до зменшення доходів готелів та ресторанів. У 2022 році кількість туристів, які приїхали в Україну, скоротилася на 30% у порівнянні з попереднім роком. Загальний обсяг готельно-ресторанного ринку зменшився на 40%, порівняно з попереднім роком. Число готелів та ресторанів, що припинили свою діяльність, зросло на 20%. У зоні бойових дій відбулося повне знищення більше 30% готелів та ресторанів.

Для того, щоб забезпечити успішний розвиток готельно-ресторанного бізнесу, необхідно також звернути увагу на якість обслуговування, розвиток технологій та дотримання стандартів безпеки та гігієни в готелях та ресторанах. Також важливо розвивати та підтримувати міжнародні стандарти якості, що допоможе залучати іноземних туристів та підвищувати конкурентоспроможність українських готелів та ресторанів на міжнародному ринку [2].

Фінансування готельного господарства в Україні під час війни стає складною задачею, оскільки конфліктні ситуації зазвичай призводять до зменшення туристичного потоку та економічної нестабільності.

Одним із інструментів фінансування може бути підтримка держави. Укрзалізниця, наприклад, може надавати знижки на перевезення для туристичних компаній, щоб привернути більше клієнтів. Також держава може виділяти фінансові допомоги та субсидії для розвитку готельного бізнесу в регіонах, які найбільше постраждали від війни.

Крім того, незалежні фінансові установи можуть надавати кредити та фінансову підтримку готельним компаніям. Такі кредити можуть бути спрямовані на модернізацію готельних закладів, покращення сервісу і залучення нових клієнтів.

Для залучення інвесторів до готельного господарства в умовах війни можуть застосовуватися такі інструменти, як податкові пільги та знизити податковий тягар для інвесторів.

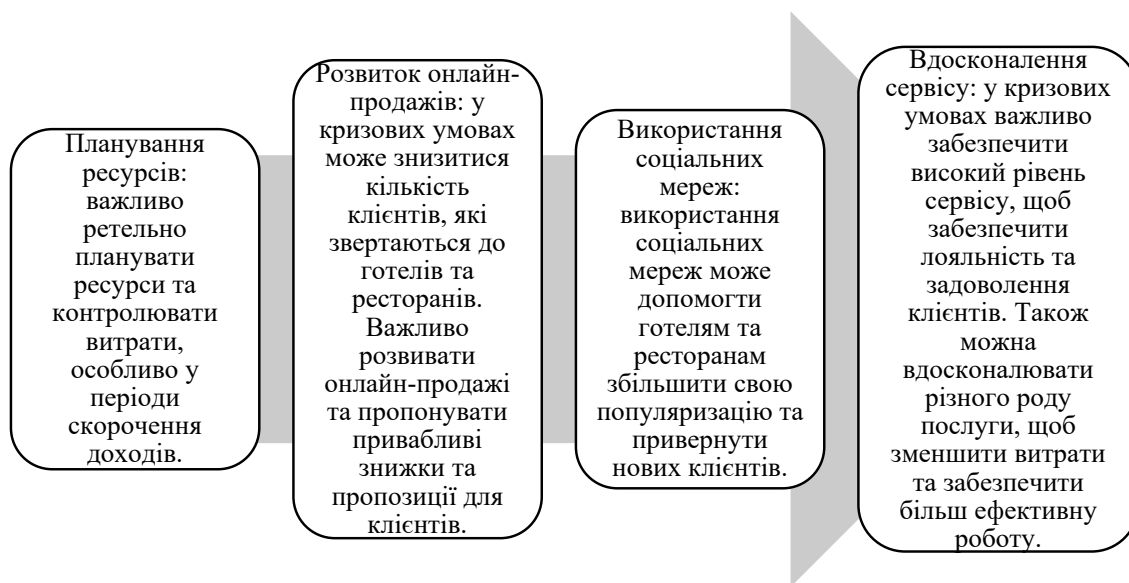
Варто також зазначити, що готельний бізнес може пристосовуватися до ситуації шляхом розширення послуг, наприклад, надання конференц-залів для проведення переговорів та зустрічей місцевих та зарубіжних ділових партнерів.

Необхідною умовою для залучення фінансування під час війни є також розробка та впровадження плану дій з мінімізації ризиків та забезпечення безпеки гостей та персоналу. Це включає в себе впровадження додаткових заходів безпеки, залучення фахівців для оцінки ризиків та розробки стратегій управління кризовими ситуаціями.

Отже, фінансування готельного господарства в Україні під час війни може здійснюватися за допомогою державної підтримки, надання кредитів та фінансової підтримки, застосування інструментів залучення інвесторів та пристосування бізнесу до зміни ситуації.

Щоб зберегти свій бізнес в умовах війни, пропонуємо рис. 2.

**Висновок.** Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства швидко адаптуватися до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього розвитку готельного господарства. Також у наступні роки готелі мають виходити на новий рівень. Насамперед впроваджуючи додаткові послуги, з огляду на актуальні події в місті та країні, а також змінюючи свій підхід до обслуговування гостей,



**Рис. 2. Елементи для збереження бізнесу в умовах війни**

*Джерело: складено за [6]*

надаючи їх досвіду унікальності та більших вражень. Сьогодні готелі – це вже не тільки про ночівлю, а й про враження, отримавши які, гість неодмінно до вас повернеться. Ці аспекти ми і будемо аналізувати у подальших дослідженнях.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Балджи М. Готельно-ресторанний бізнес Одещини у військовий період. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці. Чернівці : Технодрук, 2023. С. 173–176.
2. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу України. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2019. № 2(1). С. 121–131.
3. Шикіна О. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародні готельні мережі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-5>
4. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuuyut-goteli-ukraini/>
5. Кудінова І. Перспективи розвитку готельного господарства у кризових умовах. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 133–136.
6. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
7. Bakalo N.V., Makhovka V.M Features of the development of international mice tourism. *International periodic scientific journal Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Issue 27. Part 2. P. 92–96. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit27-02-045>
8. Bakalo N., Hliebova A., Makhovka V. Comparative analysis of brand positioning in hotel and restaurant business in Poltava region. *Economics and region*. 2021. Vol. 3 (82). P. 49–54.
9. Hotel management: A full guide for your property. URL: <https://www.siteminder.com/r/hotel-management-definitions-operationsideas-software/>
10. Principles of Management in Hospitality Industry. URL: <https://protarashotelinstitute.com/2020/10/06/principles-of-management-in-hospitality-industry>
11. Difference Between Hospitality Management and Hotel Management. URL: <https://www.canadianctb.ca/blog-and-news/difference-between-hospitality-management-and-hotel-management>
12. The 10 trends that are shaping the hospitality industry in 2023. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>
13. 11 Latest Hotel Industry Trends to Focus on for your Hotel’s Growth. URL: <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-industry-trends/>
14. Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees’ work behaviors: Moderating effects of working-from-home.
15. Work Stress and Well-being in the Hotel Industry. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3686125>

## REFERENCES:

1. Baldzhi M. (2023) *Hotel and restaurant business of Odesa during the war period* [Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration: materials of the International]. Scientific and Practical Conference, Chernivtsi. Chernivtsi: Technoprint. (in Ukrainian)
2. Zemlina Yu., Lifirenko, O. (2019) Trends in the development of the hotel business of Ukraine [Restaurant and hotel consulting]. *Innovations*, no. 2(1), pp. 121–131. (in Ukrainian)
3. Shikina O. (2022) Vplyv pandemii COVID-19 na mizhnarodni hotelni merezhi [Impact of the COVID-19 pandemic on international hotel chains]. *Economy and society*, no. 42 (accessed November 22, 2023).
4. Vstoyaty pid chas viiny: yak pratsiuut hoteli Ukrainy [Stand up during the war: how Ukrainian hotels work]. Available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (accessed November 24, 2023).
5. Kudinova I. (2023) *Prospects for the development of the hotel industry in crisis conditions* [Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration: materials of the International] Scientific and Practical Conference. Chernivtsi: Technoprint, pp. 133–136.
6. Bezruchko L., Bilous S., Fil M. (2023) Hotelne hospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and development prospects]. *Economy and society*, no. 47.
7. Bakalo N. V., Makhovka V. M. (2023) Features of the development of international mice tourism. *International periodic scientific journal Modern engineering and innovative technologies*, issue 27, part 2, pp. 92–96. Available at: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit27-02-045> (accessed November 26, 2023).
8. Bakalo N., Hliebova A., Makhovka V. (2021) Comparative analysis of brand positioning in hotel and restaurant business in Poltava region. *Economics and region*, vol. 3 (82), pp.49–54.
9. Hotel management: A full guide for your property. Available at: <https://www.siteminder.com/r/hotel-management-definitions-operationsideas-software/> (accessed November 21, 2023).
10. Principles of Management in Hospitality Industry Available at: <https://protarashotelinstitute.com/2020/10/06/principles-of-management-in-hospitality-industry> (accessed November 21, 2023).
11. Difference Between Hospitality Management and Hotel Management. Available at: <https://www.canadianctb.ca/blog-and-news/difference-between-hospitality-management-and-hotel-management> (accessed November 23, 2023).
12. The 10 trends that are shaping the hospitality industry in 2023. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends> (accessed November 25, 2023).
13. 11 Latest Hotel Industry Trends to Focus on for your Hotel's Growth. Available at: <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-industry-trends/> (accessed November 27, 2023).
14. Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. Available at <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34493887/> (accessed November 21, 2023).
15. Work Stress and Well-being in the Hotel Industry. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3686125> (accessed November 21, 2023).

УДК 338.481.1

JEL O10, L83

**Бакало Надія Віталіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин і туризму. **Крекотень Ірина Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та оподаткування, заступник директора Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

#### **Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану.**

Під час війни готелі часто зазнають значних втрат і труднощів у веденні бізнесу. Війна призводить до зменшення туристичного потоку, обмежує мобільність людей та погіршує економічну ситуацію в країні, що призводить до падіння популярності та прибутковості готелів. У таких ситуаціях, власники готелів часто змушені приймати заходи для пристосування до непевної ситуації. Деякі можливі стратегії включають зниження цін, переорганізацію або скорочення персоналу, залучення нових клієнтів через спеціальні пропозиції та акції. Фінансування готельного господарства в Україні під час війни стає складною задачею, оскільки конфліктні ситуації зазвичай призводять до зменшення туристичного потоку та економічної нестабільності. Також можливими варіантами розвитку під час військового стану можуть бути спрямованість на місцевий ринок та співпрацю з військовими, гуманітарними організаціями або наданням послуг робітникам, які працюють на передовій лінії. Важливо зауважити, що розвиток готелів під час війни це потужний виклик і потребує творчого та стратегічного підходу для виживання та збереження бізнесу.

**Ключові слова:** готелі, бізнес, стратегія, фінансування, військовий стан.

UDC 338.481.1

JEL O10, L83

**Nadiia Bakalo**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of International Economic Relations and Tourism. **Iryna Krekoten**, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Finance, Banking and Taxation, Deputy Director Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Development and characteristics of hotel management under the conditions of the martial state**

In wartime, hotels often suffer significant losses and difficulties in doing business. The war leads to a decrease in the tourist flow, limits the mobility of people and worsens the economic situation in the country, which leads to a drop in the popularity and profitability of hotels. In such situations, hoteliers are often forced to take measures to adapt to the uncertain situation. Some possible strategies include lowering prices, reorganizing or reducing staff, attracting new customers with special offers and promotions. It is taken into account that when analyzing the impact of the war on the hotel sector of Ukraine, such aspects as the destruction of infrastructure, the closure or annexation of enterprises in the occupied territories, the withdrawal of hotels in the occupied territories from the international market, the emigration of qualified personnel due to reduction or mobilization, the reduction or disappearance of consumers of hotel services, transition to the "military hotels" category or change of their purpose, etc. negative impact, such as lack of investment, slowdown of economic activity in the hotel market. In such conditions, hotels may experience physical damage and destruction due to shelling or military operations. In addition, the reduced demand for hotel services due to the dangerous situation can lead to great financial difficulties for hotels. The business model of the hotel industry, which is based on stability and security, is disrupted during the war period, which leads to a significant decrease in the activity and profits of hotels. To attract investors to the hotel industry during wartime, instruments such as tax incentives and reduction of the tax burden on investors can be used. Financing the hotel industry in Ukraine during a war becomes a difficult task, as conflict situations usually lead to a decrease in tourist flow and economic instability. Also, possible options for development during martial law may be targeting the local market and cooperation with military, humanitarian organizations or providing services to frontline workers. It is important to note that hotel development in wartime is a powerful challenge and requires a creative and strategic approach to survive and maintain business.

**Key words:** hotels, business, strategy, financing, martial law.