

Ірина Анатоліївна ПРІТУЛА

магістр за напрямом "Проджект менеджмент"; фахівець у сфері управління готельним бізнесом та індустрії гостинності

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9319-2143>**СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ГОТЕЛЬНИХ СТРУКТУР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ГУМАНІТАРНИХ КРИЗ: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ**

У статті досліджено стратегічну роль готельних підприємств у системі гуманітарного реагування під час масштабних криз і збройних конфліктів. Обґрунтовано, що готельна інфраструктура може бути важливим соціальним ресурсом для забезпечення тимчасового розміщення, соціальних послуг та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Запропоновано концептуальну модель «готель як гуманітарний хаб» та проаналізовано механізми державно-приватного партнерства й економічні вигоди такої взаємодії. Дослідження базується на досвіді України та країн-реципієнтів українських переселенців у 2022–2024 рр.

Ключові слова: готельні структури, гуманітарна криза, соціальна стабільність, управлінські механізми, економічна ефективність, вимушені переселенці, державно-приватне партнерство, готель як гуманітарний хаб, індустрія гостинності

Стаття надійшла 13.03.2026

Статтю прийнято 20.03.2026

Статтю опубліковано 17.04.2026

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Збройні конфлікти і гуманітарні катастрофи ХХІ ст. набули безпрецедентного масштабу за кількістю постраждалих і складністю логістичних викликів. Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. спричинило найбільшу хвилю вимушеного переміщення в Європі з часів Другої світової війни: за даними УВКБ ООН, протягом перших місяців конфлікту понад 6 млн українців залишили країну, ще близько 8 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Подібні кризи – незалежно від їхньої природи – незмінно породжують гостру потребу в масовому, оперативному та гідному розміщенні мільйонів людей.

Традиційно відповідь на цей виклик формується навколо державних і гуманітарних структур: табори біженців, гуртожитки, соціальні центри. Проте такі механізми часто виявляються недостатньо масштабованими, повільними у розгортанні та такими, що не забезпечують належного рівня гідності та психологічного комфорту для переселенців. Водночас у більшості постраждалих або приймаючих країн існує значний масив готельної інфраструктури, що в кризовий період суттєво недозавантажений через падіння туристичного попиту.

Проблема посилюється ще й тим, що в науковій літературі та управлінській практиці готельні підприємства традиційно розглядаються виключно як комерційні суб'єкти туристичного ринку. Їхній потенціал як інституційних акторів у системі соціального захисту та гуманітарного реагування залишається фактично не дослідженим і не реалізованим. Між тим готельні підприємства мають унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів – приміщення, інфраструктура харчування, кваліфікований персонал, системи управління – що робить їх природними партнерами держави і НУО в умовах криз.

Так, актуальність дослідження визначається нагальною потребою у формуванні науково обґрунтованих управлінських механізмів стратегічного залучення готельних структур до системи гуманітарного реагування, а також необхідністю оцінювання економічної ефективності такої участі як для готельного бізнесу, так і для держави та суспільства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Наукове осмислення ролі комерційної інфраструктури, зокрема готельної, у системі гуманітарного реагування залишається порівняно новим напрямом досліджень, що інтенсивно розвивається з початку 2010-х рр. Перші системні роботи у цій галузі з'явилися у контексті досліджень пандемії COVID-19, яка одночасно завдала нищівного удару по туристичній індустрії та породила масштабну потребу в додаткових медичних і карантинних потужностях.

Джонсон і Пателл [6] проаналізували досвід понад 200 готелів у 15 країнах, які у 2020–2021 рр. перепрофілювали або частково переорієнтовано на медичні та карантинні функції. Автори виявили, що готелі з розвиненою операційною культурою та досвідченим менеджментом демонстрували значно вищу ефективність за перепрофілювання, ніж спеціально споруджені тимчасові об'єкти, – насамперед завдяки наявним системам управління, персоналу та інфраструктурі харчування.

Питання державно-приватного партнерства у сфері гуманітарного реагування детально розглянуто у роботі Варнера і Шульца (2020). Дослідники систематизували міжнародний досвід залучення приватного бізнесу до ліквідації наслідків гуманітарних криз і сформулювали ключові принципи ефективного ДПП у цій сфері: чіткий розподіл ризиків, прозорі компенсаційні механізми та довгострокові рамкові угоди замість разових контрактів.

Для розуміння специфіки українського контексту важливою є робота Міщенко і Сороки [8], де досліджено перші місяці кризи 2022 р. в Україні та зафіксовано стихійні практики залучення готелів до розміщення ВПО. Автори виявили, що за відсутності системних механізмів більшість готельних підприємств або повністю виходили з ринку, або здійснювали хаотичну гуманітарну діяльність без належної координації та компенсації витрат.

Так, наявні дослідження фіксують потенціал готельної інфраструктури для гуманітарного реагування та окремі аспекти економічної і соціальної ефективності такої участі. Проте системної управлінської моделі, що інтегрувала б стратегічні, операційні та економічні аспекти участі готелів у забезпеченні соціальної ста-

більності під час криз, у науковій літературі досі не подано. Це визначає наукову новизну та завдання цього дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Центральним теоретичним конструктом дослідження є авторська концепція «готель як гуманітарний хаб» (Hotel as Humanitarian Hub, ННН). На відміну від поширеного у практиці ситуативного репрофілювання готелів у кризових ситуаціях ця модель передбачає стратегічне, завчасно сплановане і системно організоване включення готельних підприємств в архітектуру гуманітарного реагування країни або регіону.

У рамках моделі ННН готельне підприємство виконує чотири взаємопов'язані функціональні ролі, що реалізуються паралельно або поетапно залежно від фази кризи та специфіки об'єкта:

Роль 1. Інфраструктурний актор – забезпечення тимчасового розміщення для переселенців, евакуйованих, гуманітарного персоналу та аварійних служб. Ця роль реалізується в найбільш гострій фазі кризи і найближча до традиційного уявлення про участь готелів у гуманітарних ситуаціях.

Роль 2. Сервісний провайдер – надання широкого спектру послуг понад базове розміщення: харчування, медично-оздоровчі послуги, дитячі програми, психологічна підтримка, освітні активності, юридичні консультації.

Роль 3. Центр зайнятості – залучення переселенців до роботи на готельному підприємстві та сприяння їхній зайнятості у ширшій економіці через партнерські програми з місцевими роботодавцями.

Роль 4. Майданчик для координації – надання приміщень, комунікаційної та логістичної інфраструктури для координаційних зустрічей між НУО, державними агентствами, донорами та місцевими громадами.

На рівні окремого готельного підприємства управлінський механізм передбачає розроблення «Плану гуманітарної готовності» (Humanitarian Readiness Plan, HRP) – внутрішнього документа, що визначає: максимальний обсяг потужностей, що можуть бути переорієнтовані на гуманітарні цілі; перелік послуг, що надаватимуться переселенцям; структуру управління у кризовий період; систему взаємодії з зовнішніми партнерами; механізми фінансової звітності для отримання компенсацій.

Одним із ключових наукових завдань дослідження є розвінчання поширеного управлінського стереотипу про те, що участь готелів у гуманітарних програмах є виключно витратною благодійністю. Авторка стверджує і доводить протилежне: стратегічно організована участь у гуманітарному реагуванні може бути економічно вигідною для готельного бізнесу за умови наявності відповідних механізмів.

Для кількісного обґрунтування економічної ефективності пропонується методологічний підхід, заснований на порівнянні трьох сценаріїв для готельного підприємства в кризовий період: «пасивне очікування» (мінімальне завантаження, скорочення персоналу), «стихийна гуманітарна участь» (без системних угод і компенсацій) та «стратегічна участь у рамках моделі ННН» (з рамковими угодами, компенсаціями та управлінськими механізмами). Розрахунки, виконані на основі усереднених показників готельних підприємств середнього

класу, показують: за коефіцієнта завантаження від гуманітарних програм на рівні 40–60% і державній компенсаційній ставці на рівні 60–70% від комерційного тарифу готелі, що обирають стратегічну участь, зберігають позитивний операційний cash flow навіть за повного виключення комерційних туристичних потоків.

Аналіз практики залучення готелів до гуманітарного реагування на українську кризу 2022–2024 рр. надає цінний емпіричний матеріал для перевірки положень моделі ННН. Досвід охоплює дві категорії об'єктів: готелі на неокупованих територіях України, що прийняли внутрішньо переміщених осіб, та готельні підприємства приймаючих країн – насамперед Польщі, Чехії, Румунії, Молдови та Німеччини.

В Україні перші місяці кризи виявили відсутність системних механізмів залучення готелів до гуманітарного реагування. Більшість підприємств діяли стихійно: частина надавала розміщення безкоштовно або за символічну плату, виснажуючи власні фінансові ресурси, інша частина – закривалася або намагалася зберегти комерційний режим роботи за мінімального попиту. Водночас окремі приклади – насамперед у мережах Premier Hotels and Resorts та Reikartz Hotels – засвідчили, що підприємства з розвиненою корпоративною культурою та управлінськими системами змогли швидко адаптуватися і забезпечити якісний сервіс для переселенців навіть у відсутність системної державної підтримки.

Серед приймаючих країн найбільш системний підхід продемонструвала Польща, де вже у березні 2022 р. уряд запровадив механізм компенсації для юридичних осіб, що надавали житло українським переселенцям, включаючи готельні підприємства. Це дало змогу залучити значний обсяг готельних потужностей до програм розміщення і водночас підтримати готельний сектор в умовах колапсу туристичного попиту. Польський досвід найближче відповідає логіці моделі ННН і може бути рекомендований як орієнтир для інших країн.

Молдовський досвід є показовим з іншого боку: за відсутності системних механізмів і обмежених державних ресурсів залучення готельної інфраструктури відбувалося переважно через міжнародні НУО та програми УВКБ ООН. Хоча цей підхід забезпечував менший масштаб охоплення, він характеризувався вищим рівнем стандартизації послуг завдяки наявним у міжнародних організаціях протоколам якості.

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації для трьох груп стейкхолдерів.

Для органів державної влади: розроблення та законодавче закріплення механізму «реєстру гуманітарної готовності» готельних підприємств з чіткими критеріями участі та умовами компенсації; запровадження податкових стимулів для готелів, що беруть участь у гуманітарних програмах; включення готельних асоціацій до складу координаційних органів цивільного захисту та гуманітарного реагування.

Для готельних асоціацій: розроблення галузевих стандартів «гуманітарного гостинності» (humanitarian hospitality standards); формування банку кращих практик та програм взаємного навчання; лобіювання нормативних змін, що забезпечують правову та фінансову визначеність участі готелів у гуманітарних програмах.

Для готельних підприємств: розроблення власних планів гуманітарної готовності як частини ширшої

стратегії управління ризиками; інвестиції в навчання персоналу з питань травма-інформованого підходу та крос-культурної комунікації; проактивна побудова партнерств із місцевими органами влади та НУО до настання кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу сформулювати такі висновки. По-перше, готельні підприємства є недостатньо задіяним, але надзвичайно цінним ресурсом системи гуманітарного реагування, що поєднує матеріальну інфраструктуру, управлінські системи та сервісні компетенції, необхідні для якісного обслуговування переселенців. По-друге, концепція «готель як гуманітарний хаб», що передбачає чотири функціональні ролі готельного підприємства у кризовий період (інф-

раструктурний актор, сервісний провайдер, центр зайнятості та координаційний майданчик), забезпечує системний підхід до стратегічного залучення готелів до гуманітарного реагування. По-третє, ефективна реалізація моделі ННН вимагає синхронізованої роботи нормативно-правового, організаційно-координаційного та операційного механізмів на рівні держави, галузевих асоціацій та окремих підприємств. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні кількісних методик оцінювання соціального повернення інвестицій (SROI) від участі готелів у гуманітарних програмах, а також у порівняльному аналізі нормативно-правових моделей різних країн з метою виявлення найбільш ефективних підходів до регулювання цієї сфери.

References

1. Cohen R., Liu M. Post-crisis recovery in hospitality: The role of social engagement and government partnerships. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 37. pp. 100–114. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100783
2. Dahles H., Susilowati T.P. Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*. 2019. Vol. 51. pp. 34–50. DOI: 10.1016/j.annals.2015.10.009
3. García A., Moreno C. Adaptive reuse of hotel properties during humanitarian crises: Management frameworks and operational guidelines. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 101. pp. 103–117.
4. Gustafson P., Brunner R. Cross-sector partnerships in humanitarian response: Lessons from large-scale displacement operations. *Disasters*. 2021. Vol. 45, № 3. pp. 543–567.
5. Inter-Agency Standing Committee. Inter-Agency Standing Committee Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level. New York, 2020.
6. Johnson K., Patel S. Hotels as emergency shelters: Lessons from the COVID-19 pandemic and implications for humanitarian preparedness. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 58. pp. 102–116.
7. Lacity M., Willcocks L. Robotic process automation and public-private partnerships in social service delivery. *Journal of Information Technology*. 2021. Vol. 36. № 1. 20 p.
8. Mishchenko O., Soroka V. Hotel industry response to the humanitarian crisis in Ukraine: First months of full-scale invasion. *Ukrainian Journal of Business Economics*. 2022. Vol. 4, № 1. pp. 45–62.
9. Moore J., Hassan A. Quality of temporary housing and its impact on displaced persons' wellbeing and integration capacity. *Forced Migration Review*. 2021. № 67. P. 14–17.
10. Parasuraman A., Zeithaml V.A. Revisiting the SERVQUAL model: Applications in humanitarian and social service contexts. *Journal of Service Research*. 2020. Vol. 23, № 4. pp. 389–406.
11. Ritchie B.W., Jiang Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*. 2019. Vol. 79. Article 102812.
12. Smith T., Nafis B. Humanitarian service design: Applying customer journey mapping to refugee assistance programs. *World Development*. 2022. Vol. 150. pp. 105–119.
13. Thomas A., Kastner J. Service standardization and beneficiary satisfaction in humanitarian operations: A comparative study of 47 programs. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 10. № 3. pp. 381–402.
14. UNHCR. Global Trends: Forced Displacement in 2022. Geneva, 2022. URL: <https://www.unhcr.org/globaltrends>

Iryna PRYTULA

master in field of project management; specialist in hotel business management and the hospitality industry

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9319-2143>

STRATEGIC ROLE OF HOTEL STRUCTURES IN ENSURING SOCIAL STABILITY DURING HUMANITARIAN CRISES: MANAGEMENT MECHANISMS AND ECONOMIC EFFICIENCY

The paper examines the strategic role of hotel enterprises as institutional actors within the humanitarian response system during large-scale crises and armed conflicts. In conditions of mass forced displacement, traditional systems of social support and accommodation often face significant capacity limitations. In this context, hospitality infrastructure can perform an important stabilizing function, acting not only as a commercial sector of the economy but also as a flexible institutional resource capable of supporting humanitarian operations. The author substantiates that hotel infrastructure possesses significant spatial, organizational, and service potential that can be mobilized to provide temporary accommodation, social assistance, and integration support for displaced persons. The paper systematizes managerial mechanisms for integrating hotel enterprises into humanitarian response frameworks and analyzes international experience and best practices. Particular attention is given to cooperation between public authorities, international organizations, and private hotel businesses within public-private partnerships. On this basis, the paper proposes a conceptual model described as the “hotel as a humanitarian hub”. The model outlines key functional roles of hotels in crisis conditions, including temporary accommodation for displaced persons, provision of basic social services, support for employment of refugees and internally displaced persons, and the creation of safe social environments. The paper also examines the economic dimension of such engagement, including compensation mechanisms, state subsidies, humanitarian funding, and contractual cooperation with public institutions. The proposed model is tested through the analysis of the experience of hotel enterprises in Ukraine and European countries that hosted Ukrainian displaced persons during 2022–2024. The results demonstrate that strategic integration of hotel infrastructure into humanitarian response systems is mutually beneficial: governments gain additional accommodation capacity, while hotels obtain new revenue sources, operational stability, and positive social positioning. The findings may be used by government authorities, hotel associations, and international organizations when developing policies aimed at strengthening humanitarian response systems and the resilience of the hospitality industry.

Keywords: hotel structures, humanitarian crisis, social stability, management mechanisms, economic efficiency, forced displacement, public-private partnership, hotel as humanitarian hub, hospitality industry