



Менеджмент

УДК 338.48:640.4:620.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20526536>

**Аналіз механізмів підвищення конкурентоспроможності регіональних
готельних мереж через оптимізацію витрат на енергоносії**

Немченко Євгеній Володимирович,

аспірант,

Київський університет культури, Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0009-4199-9133>

Прийнято: 12.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Актуальність теми зумовлена зростанням тарифів на енергоносії, підвищенням енергоемності готельної інфраструктури, необхідністю забезпечення фінансової стійкості підприємств та потребою адаптації готельного бізнесу до сучасних економічних і технологічних викликів. Встановлено, що енергетичні витрати формують одну з найбільш вагомих складових операційних витрат готельних підприємств і безпосередньо впливають на рівень прибутковості, цінову політику, інвестиційні можливості та конкурентні позиції регіональних готельних мереж. **Метою дослідження** визначено аналіз механізмів зміцнення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж на основі оптимізації витрат на енергоносії та обґрунтування напрямів розвитку системи енергетичного менеджменту у готельному секторі. **Методи.** У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння, структурно-функціонального підходу та аналітичного оцінювання економічних процесів у сфері гостинності.



Результати. Досліджено вплив енергетичних витрат на ефективність функціонування підприємств готельного бізнесу та виявлено взаємозв'язок між рівнем енергоефективності, фінансовою стійкістю і конкурентною адаптивністю готельних мереж. Обґрунтовано доцільність використання комплексних організаційно-економічних механізмів управління енергетичними ресурсами, які передбачають впровадження цифрового моніторингу енергоспоживання, модернізацію інженерної інфраструктури, автоматизацію кліматичних систем та застосування енергосервісних моделей фінансування. Виявлено, що основними проблемами впровадження енергоощадних технологій залишаються висока капіталоемність модернізації, технічна зношеність інженерних систем, недостатній рівень цифровізації та обмежені інвестиційні можливості регіональних підприємств. **Висновки.** Доведено, що підвищення енергоефективності сприяє скороченню експлуатаційних витрат, стабілізації фінансових потоків, підвищенню якості управління ресурсами та формуванню додаткових конкурентних переваг у сфері гостинності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей енергетичного менеджменту для регіональних готельних мереж, оцінюванням ефективності цифрових систем управління енергоспоживанням та дослідженням потенціалу альтернативної енергетики у готельному секторі.

Ключові слова: енергетичний менеджмент, готельний бізнес, енергоефективність, операційні витрати, інженерна інфраструктура, ресурсозбереження, фінансова стійкість, сфера гостинності, стратегічне управління, енергетична модернізація.



Analysis of mechanisms for enhancing the competitiveness of regional hotel chains through optimization of energy resource costs

Yevhenii Nemchenko,

Postgraduate Student,

Kyiv University of Culture, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0009-4199-9133>

Abstract. The relevance of the study is determined by the growing tariffs for energy resources, increasing energy intensity of hotel infrastructure, the necessity to ensure the financial stability of enterprises, and the need to adapt the hotel business to modern economic and technological challenges. It has been established that energy costs constitute one of the most significant components of operating expenses in hotel enterprises and directly affect profitability, pricing policy, investment opportunities, and the competitive positions of regional hotel chains. **The purpose** of the study is to analyze the mechanisms for strengthening the competitiveness of regional hotel chains through the optimization of energy resource costs and to substantiate the directions for improving energy management systems in the hotel sector. **Methods.** The study employed methods of theoretical generalization, system analysis, comparison, structural-functional approach, and analytical assessment of economic processes in the hospitality sector. **Results.** The influence of energy costs on the operational efficiency of hotel business enterprises has been investigated, and the relationship between the level of energy efficiency, financial stability, and competitive adaptability of hotel chains has been identified. The expediency of applying comprehensive organizational and economic mechanisms for energy resource management has been substantiated, including the implementation of digital energy consumption monitoring, modernization of engineering infrastructure, automation of climate control systems, and the use of energy service financing models. It has been revealed that the main problems in implementing energy-saving technologies remain the high capital intensity



of modernization, technical deterioration of engineering systems, insufficient digitalization, and limited investment opportunities of regional enterprises.

Conclusions. It has been proved that improving energy efficiency contributes to reducing operating costs, stabilizing financial flows, improving the quality of resource management, and creating additional competitive advantages in the hospitality sector. Prospects for further research are related to the development of adaptive energy management models for regional hotel chains, the assessment of the effectiveness of digital energy consumption management systems, and the study of the potential of alternative energy sources in the hotel sector.

Keywords: energy management, hotel business, energy efficiency, operating costs, engineering infrastructure, resource conservation, financial stability, hospitality industry, strategic management, energy modernization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення енергетичної нестабільності, зростання тарифів на енергоносії та загострення конкуренції у сфері гостинності проблема забезпечення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж набуває особливої актуальності. Для більшості підприємств готельного бізнесу витрати на електроенергію, опалення, кондиціонування та водопостачання формують значну частку операційних витрат, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості, цінову політику та можливість інвестиційного розвитку. В умовах економічної нестабільності та наслідків війни росії проти України питання ефективного управління енергетичними ресурсами стає не лише інструментом скорочення витрат, а й важливим фактором забезпечення стійкості та адаптивності регіональних готельних мереж.

Сучасна практика функціонування готельного сектору свідчить про поступове зростання ролі енергоефективних технологій, цифрових систем моніторингу споживання ресурсів, автоматизації інженерної інфраструктури та впровадження принципів «зеленої» економіки. Водночас значна частина



регіональних готельних мереж характеризується обмеженим рівнем технологічної модернізації, недостатньою інтеграцією енергозберігаючих рішень та відсутністю комплексних механізмів управління енергетичними витратами. Це знижує їхню здатність підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності, особливо в умовах сезонних коливань попиту та зростання операційного навантаження.

Наукова актуальність проблеми полягає у необхідності поглиблення теоретичних і прикладних підходів до формування механізмів оптимізації витрат на енергоносії як складової системи стратегічного управління конкурентоспроможністю готельних мереж. Практичне значення дослідження пов'язане з потребою розроблення ефективних управлінських рішень щодо зниження енергетичних витрат, підвищення ресурсної ефективності та зміцнення ринкових позицій регіональних підприємств готельного бізнесу в умовах трансформації сучасного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень засвідчує, що проблема оптимізації витрат на енергоносії у готельних мережах розглядається у взаємозв'язку управлінських, інноваційних, екологічних та технологічних чинників. О. Шидловська та співавтори аналізують сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємством гостинності, акцентуючи на необхідності узгодження операційних рішень із фінансовими результатами та якістю сервісу [1]. Т. Захарова конкретизує енергетичний аспект цієї проблематики, обґрунтовуючи механізм впровадження альтернативних джерел енергії на підприємствах готельного господарства як інструмент зниження залежності від традиційних енергоносіїв і стабілізації витрат [2]. А. В. Погребняк та співавтори розкривають значення енергоефективності вже на етапах проектування та будівництва готельно-ресторанних об'єктів, що є важливим для формування довгострокової ресурсної економії та зниження експлуатаційних витрат [3]. І. В. Тіщенко розглядає інновації у сфері готельного господарства як чинник оновлення бізнес-моделей, підвищення якості послуг і



посилення конкурентних позицій підприємств [4]. М. Паска та співавтори доповнюють цей підхід, визначаючи інноваційний формат розвитку закладів готельного господарства як основу адаптації до нових потреб споживачів, цифровізації та екологічно орієнтованого управління [5]. Н. Паньків та В. Бик акцентують на екологізації готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму, що дає змогу розглядати енергоощадні рішення не лише як засіб економії, а й як елемент репутаційної та ринкової переваги [6].

У зарубіжних дослідженнях особлива увага приділена зв'язку між сталим розвитком, енергоефективністю та конкурентними перевагами готельних підприємств. Дж. Перейра-Молінер (J. Pereira-Moliner) та співавтори доводять, що сталі практики у готельній індустрії можуть формувати синергійний ефект між екологічною відповідальністю, конкурентними перевагами та результативністю діяльності [7]. Ф. І. Куо (F. I. Kuo) та співавтори розвивають цей підхід через концепцію проактивних екологічних стратегій, у межах яких екоінновації, зелена конкурентна перевага та екологічна компетентність підприємства виступають взаємопов'язаними чинниками ринкового зміцнення [8]. Е. Байденіз (E. Baydeniz) та М. Алтін (M. Altin) на прикладі термальних готелів показують, що сталість може бути використана як практичний механізм посилення конкурентоспроможності, особливо тоді, коли енергоефективні рішення інтегруються у сервісну пропозицію та позиціонування готелю [9]. С. А. Мусаві (S. A. Mousavi) безпосередньо досліджує оптимізацію енергоспоживання готелів через системи накопичення енергії та регуляторні підходи, що є важливим для зниження пікових витрат і підвищення стабільності енергозабезпечення [10]. А. Б. Сінгх (A. B. Singh) та співавтори обґрунтовують інтервенції для впровадження енергоефективних систем у готельних будівлях, підкреслюючи значення технічної модернізації, управління інженерними системами та раціонального використання ресурсів [11]. Й. Вальдівія Нодаль (Y. Valdivia Nodal) та співавтори конкретизують прикладний рівень енергетичної оптимізації через підвищення ефективності систем гарячого водопостачання, що



є одним із найбільш витратних напрямів у готельній інфраструктурі [12]. С. Йолджу (S. Yolcu) та співавтори узагальнюють роль технологій у формуванні конкурентоспроможності готелів, доводячи, що цифрові, енергетичні та сервісні інновації мають розглядатися як єдина система підвищення ефективності та ринкової стійкості [13].

Отже, проаналізовані праці формують цілісну наукову основу для дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж через оптимізацію витрат на енергоносії.

Виділення невирішеної частини проблеми. Попри активізацію наукових досліджень, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації механізмів енергетичного менеджменту до специфіки функціонування регіональних готельних мереж в умовах нестабільності енергетичного ринку та зростання операційних витрат. Існуючі наукові підходи переважно зосереджені на технічних аспектах енергоефективності та недостатньо враховують їхній вплив на конкурентну стійкість і фінансову адаптивність підприємств готельного бізнесу.

Необхідність подальшого дослідження пов'язана з потребою формування комплексних підходів до оптимізації енергетичних витрат, здатних забезпечити підвищення ефективності управління ресурсами та зміцнення конкурентних позицій регіональних готельних мереж у сучасних економічних умовах.

Мета статті. Метою статті є дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж через оптимізацію витрат на енергоносії та обґрунтування напрямів удосконалення системи енергетичного управління у готельному бізнесі.

Завдання статті:

1. Визначити економічне значення оптимізації витрат на енергоносії у системі управління конкурентоспроможністю регіональних готельних мереж та проаналізувати вплив енергетичних витрат на результати діяльності підприємств готельного бізнесу.



2. Обґрунтувати організаційно-економічні механізми підвищення енергоефективності та раціонального використання енергетичних ресурсів у діяльності регіональних готельних мереж.

3. Виявити проблеми впровадження енергоощадних технологій у готельному секторі та розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж.

Виклад основного матеріалу. У сучасному готельному бізнесі оптимізація витрат на енергоносії поступово перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення стабільної конкурентоспроможності регіональних готельних мереж. Висока енергоємність процесів обслуговування, постійне зростання тарифів та необхідність підтримання належного рівня сервісу зумовлюють потребу у впровадженні ефективних механізмів енергетичного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Функціональне значення оптимізації витрат на енергоносії у системі управління конкурентоспроможністю регіональних готельних мереж

Компонент	Сутнісна характеристика	Прояв у діяльності готельних мереж	Функціональне значення
Економічний	Скорочення витрат на споживання енергетичних ресурсів	Зниження витрат на електроенергію, опалення та кондиціонування	Підвищення прибутковості та фінансової стійкості
Організаційний	Удосконалення системи енергетичного управління	Використання автоматизованих систем контролю споживання ресурсів	Підвищення ефективності управлінських процесів
Технологічний	Впровадження енергоощадних технологій та обладнання	Модернізація освітлення, вентиляції та інженерної інфраструктури	Зниження енергетичних витрат і підвищення продуктивності
Конкурентний	Формування переваг через раціональне	Оптимізація собівартості готельних послуг	Посилення ринкових позицій і цінової конкурентоспроможності



Компонент	Сутнісна характеристика	Прояв у діяльності готельних мереж	Функціональне значення
	використання ресурсів		
Екологічний	Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище	Скорочення обсягів енергоспоживання та викидів	Формування позитивного іміджу та відповідність принципам сталого розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 38; 2; 3, с. 296; 6, с. 150; 7, р. 140; 8, р. 1248; 13, р. 12].

Досвід функціонування регіональних готельних мереж свідчить, що найбільший економічний ефект досягається не за рахунок окремих енергоощадних рішень, а через комплексне поєднання технологічних, організаційних та управлінських механізмів. У сучасних умовах значна частина витрат припадає на системи кондиціонування, опалення, вентиляції та освітлення, які працюють практично безперервно незалежно від сезонності чи рівня завантаження номерного фонду [2]. Саме тому готельні підприємства дедалі активніше використовують інтелектуальні системи автоматичного регулювання температури, датчики руху, LED-освітлення та цифрові платформи контролю енергоспоживання [3, с. 296]. Наприклад, автоматичне відключення електроприладів після виходу гостей із номера дозволяє скорочувати непродуктивне споживання електроенергії без зниження якості сервісу, тоді як системи погодного регулювання тепlopостачання забезпечують більш раціональне використання енергетичних ресурсів у періоди сезонних температурних коливань.

Водночас оптимізація енергетичних витрат має не лише фінансовий, а й стратегічний характер. Зниження собівартості послуг створює можливості для більш гнучкої цінової політики, що особливо важливо для регіональних готельних мереж у конкурентному туристичному середовищі. За умов високої вартості енергоносіїв навіть часткове скорочення витрат формує додаткові



ресурси для модернізації номерного фонду, цифровізації сервісів та підвищення рівня клієнтського обслуговування [13, р. 12]. Особливого значення набуває екологічний аспект, оскільки впровадження енергоефективних технологій дедалі частіше сприймається споживачами як показник сучасності та відповідального ведення бізнесу. У результаті енергетичний менеджмент поступово інтегрується у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю готельних мереж і перестає виконувати виключно допоміжну функцію контролю витрат.

Енергетичні витрати формують одну з найбільш динамічних складових операційних витрат підприємств готельного бізнесу та безпосередньо впливають на їхню фінансову результативність, цінову гнучкість і здатність підтримувати стабільну рентабельність діяльності. Для регіональних готельних мереж проблема енергоємності послуг є особливо актуальною через високу залежність від сезонності, рівня заповнюваності та безперервного функціонування сервісної інфраструктури (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив енергетичних витрат на результати функціонування підприємств
готельного бізнесу

Напрямок впливу	Характер економічних змін	Практичний прояв у діяльності готелів	Результат для підприємства
Операційний	Зростання поточних витрат на забезпечення функціонування інфраструктури	Підвищення витрат на обслуговування номерного фонду та сервісних зон	Зниження рівня операційної ефективності
Ціновий	Формування додаткового навантаження на собівартість послуг	Коригування тарифів на проживання та супутні послуги	Зміна рівня цінової конкурентоспроможності
Фінансовий	Посилення навантаження на обігові кошти підприємства	Зростання частки енергетичних платежів у структурі витрат	Погіршення фінансової стійкості
Інвестиційний	Перерозподіл фінансових ресурсів на	Скорочення можливостей модернізації та	Уповільнення стратегічного розвитку



Напрямок впливу	Характер економічних змін	Практичний прояв у діяльності готелів	Результат для підприємства
	покриття енергетичних витрат	оновлення інфраструктури	
Репутаційний	Формування сприйняття ефективності управління ресурсами	Використання енергоефективних рішень у маркетинговій політиці	Посилення довіри клієнтів та партнерів

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 39; 3, с. 297; 7, р. 143; 9, р. 4225; 10, р. 142701; 12; 13, р. 18].

Результати аналізу свідчать, що вплив енергетичних витрат у готельному бізнесі має комплексний характер і охоплює не лише сферу поточних витрат, а й механізми формування довгострокової конкурентної стійкості підприємств. У сучасних умовах найбільш вразливими залишаються готелі із застарілими системами вентиляції, кондиціонування та теплопостачання, де значна частина енергоресурсів використовується нераціонально [10, р. 142701]. Саме тому більшість сучасних підходів орієнтовані не лише на скорочення споживання енергії, а й на підвищення керованості енергетичних процесів через цифровий моніторинг, автоматизацію та прогнозування навантажень.

Практичний досвід підтверджує високу ефективність таких рішень. Зокрема, у мережі Iberostar Hotels після впровадження інтелектуальних систем управління інженерною інфраструктурою було досягнуто зниження енергоспоживання кліматичних систем на 25 %, а загальне скорочення споживання електроенергії становило 15 %, що дозволило суттєво зменшити експлуатаційні витрати без погіршення комфорту гостей [14].

Більш наближеним до українських умов є приклад енергетичної модернізації готельних об'єктів у контексті післявоєнного відновлення та енергетичної нестабільності. Результати енергоаудиту готельної будівлі в Україні показали, що впровадження комплексу технічних заходів із підвищення енергоефективності дозволяє суттєво скорочувати енергоспоживання,



зменшувати теплові втрати та підвищувати економічну ефективність експлуатації об'єкта. Дослідники наголошують, що саме готельні будівлі через цілодобовий режим роботи мають один із найвищих потенціалів енергозбереження серед об'єктів сфери послуг [15].

Окремої уваги заслуговує модернізація систем освітлення. Дослідження енергоефективних рішень показують, що перехід на LED-технології дозволяє скоротити витрати електроенергії на освітлення до 70,85 %, а загальне зниження енергоспоживання після комплексної модернізації може перевищувати 25 % порівняно з початковими показниками [16]. Для готельних мереж це особливо важливо, оскільки освітлення функціонує практично безперервно у холах, коридорах, ресторанах та сервісних приміщеннях.

Водночас енергетична ефективність дедалі активніше впливає на фінансову політику підприємств. За умов високої конкуренції регіональні готелі не завжди можуть компенсувати зростання витрат через підвищення цін на проживання, оскільки це безпосередньо впливає на рівень завантаженості номерного фонду. Саме тому модернізація енергетичних систем поступово перетворюється на один із найбільш економічно обґрунтованих напрямів підвищення фінансової стійкості, що дозволяє підтримувати конкурентний рівень цін, зберігати стабільність грошових потоків та формувати додаткові ресурси для подальшого розвитку підприємства.

Раціональне використання енергетичних ресурсів у діяльності регіональних готельних мереж потребує формування комплексних механізмів управління, здатних поєднувати економічну ефективність, технологічну модернізацію та адаптивність підприємств до нестабільності енергетичного ринку. У сучасних умовах енергоефективність дедалі частіше розглядається не як окремий технічний напрям, а як складова стратегічного розвитку готельного бізнесу (табл. 3).

Таблиця 3



Організаційно-економічні механізми підвищення енергоефективності у діяльності регіональних готельних мереж

Інструмент реалізації	Зміст механізму	Особливості застосування у готельному бізнесі	Очікуваний ефект
Енергетичний моніторинг	Системний контроль обсягів споживання ресурсів	Використання цифрових платформ обліку та аналітики	Виявлення непродуктивних енергетичних втрат
Технологічна модернізація	Оновлення енергоємного обладнання та інженерних систем	Встановлення LED-освітлення, теплових насосів, рекуператорів	Скорочення експлуатаційних витрат
Організаційне регулювання	Оптимізація режимів використання інфраструктури	Адаптація роботи сервісних зон до рівня завантаженості	Підвищення ефективності використання ресурсів
Фінансове стимулювання	Інвестування у енергоефективні проекти	Залучення грантових програм та енергосервісних контрактів	Прискорення модернізації без надмірного навантаження на бюджет
Інформаційно-управлінський	Формування культури енергозбереження	Навчання персоналу та цифровізація управлінських рішень	Підвищення результативності енергетичного менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3, с. 298; 4, с. 120; 8, р. 1252; 10, р. 142703; 11; 12; 15, с. 45]

Для регіональних готельних мереж проблема енергоефективності сьогодні пов'язана не стільки з окремими технічними рішеннями, скільки зі здатністю підприємства перебудувати модель управління ресурсами відповідно до реального режиму функціонування готелю. Висока енергоємність сфери гостинності пояснюється цілодобовою роботою інженерної інфраструктури, необхідністю підтримання стабільного температурного режиму, функціонуванням ресторанних, пральних та сервісних зон [15, с. 45]. За відсутності адаптивного управління навіть часткове недозавантаження



номерного фонду призводить до непропорційного зростання витрат на утримання об'єкта. Економічна доцільність організаційно-управлінських механізмів особливо помітна у готелях із сезонними коливаннями попиту. У міжсезонний період частина підприємств оптимізує використання поверхів або окремих сервісних приміщень, концентруючи гостей у певних зонах для зменшення навантаження на системи опалення, вентиляції та освітлення. [12].

Такий підхід дозволяє скорочувати енергоспоживання без прямого зниження рівня сервісу. Водночас автоматизація кліматичних систем забезпечує більш гнучке регулювання температури залежно від фактичної присутності клієнтів у номері, що особливо важливо для великих готельних комплексів із високими витратами на кондиціонування. Суттєвий ефект забезпечує і поетапне оновлення енергоємного обладнання. Для більшості регіональних готельних мереж фінансово недоцільною є одночасна повна модернізація інфраструктури, тому підприємства концентруються на напрямках із найшвидшим економічним результатом [11]. Найчастіше модернізація розпочинається із заміни систем освітлення, автоматизації тепlopостачання та встановлення датчиків руху у коридорах, технічних і складських приміщеннях. У результаті скорочується обсяг непродуктивного енергоспоживання, а вивільнені фінансові ресурси можуть спрямовуватися на оновлення номерного фонду або цифровізацію сервісів. Помітно змінюється і роль управлінських рішень у сфері енергетичного менеджменту. У сучасних умовах ефективність використання енергетичних ресурсів дедалі частіше оцінюється як показник якості внутрішнього управління підприємством. Саме тому великі готельні мережі інтегрують показники енергоспоживання у систему фінансового планування та операційного контролю [8, р. 1252]. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на коливання тарифів, а й формувати більш стабільну модель довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільності енергетичного ринку та посилення конкуренції у сфері гостинності.



Впровадження енергоощадних технологій та систем управління енергетичними витратами у готельному секторі супроводжується низкою науково-практичних проблем, які обмежують ефективність енергетичної модернізації регіональних готельних мереж. Однією з ключових проблем залишається висока капіталоємність сучасних енергоефективних рішень, оскільки встановлення автоматизованих систем управління, теплових насосів, рекуператорів чи альтернативних джерел енергії потребує значних фінансових ресурсів та тривалого періоду окупності [7, р. 143]. Для більшості регіональних готелів це створює ризик відтермінування модернізації через обмежені інвестиційні можливості та нестабільність економічного середовища.

Суттєвим стримувальним чинником є технічна зношеність інженерної інфраструктури. У багатьох готелях сучасні енергоощадні технології складно інтегрувати без комплексної реконструкції систем теплопостачання, вентиляції чи електромереж, що додатково підвищує витрати на модернізацію [9, р. 4225]. Водночас значна частина підприємств використовує застарілі або фрагментарні системи обліку ресурсів, які не забезпечують оперативного контролю енергоспоживання та аналізу непродуктивних втрат.

Окремою проблемою залишається недостатній рівень цифровізації енергетичного менеджменту та дефіцит фахівців, здатних поєднувати технічні, економічні й управлінські компетенції. Через це рішення щодо енергоефективності часто мають ситуативний характер і спрямовуються переважно на короткострокове скорочення витрат, а не на формування довгострокової системи енергетичного управління.

Складність впровадження енергоощадних технологій посилюється нестабільністю тарифів на енергоносії, наслідками війни Росії проти України, високою залежністю готельного бізнесу від сезонності та чутливістю споживачів до змін цінової політики. За таких умов підприємства не завжди можуть компенсувати зростання енергетичних витрат через підвищення вартості послуг, що ускладнює фінансування модернізаційних проєктів.



Науково-практична проблема полягає також у недостатній адаптації міжнародних моделей енергетичного менеджменту до специфіки українського регіонального готельного сектору. Більшість сучасних підходів орієнтовані на великі мережеві готелі з високим рівнем автоматизації, тоді як регіональні підприємства функціонують в умовах обмежених ресурсів, нестабільного попиту та підвищених операційних ризиків [2].

Підвищення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж доцільно здійснювати через комплексне поєднання організаційних, технологічних та управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат на енергоносії та модернізацію енергетичної інфраструктури. Одним із пріоритетних напрямів має стати впровадження систем постійного енергетичного моніторингу, які дозволяють оперативно контролювати обсяги споживання ресурсів, виявляти непродуктивні витрати та адаптувати режими роботи інженерних систем до фактичного рівня завантаженості готелю. Для регіональних готельних мереж особливо ефективним є використання автоматизованих систем управління кліматичним обладнанням, освітленням і теплопостачанням, що забезпечує скорочення енергоспоживання без погіршення якості сервісу.

Доцільним напрямом підвищення енергоефективності є поетапна модернізація найбільш енергоємних елементів інфраструктури. Насамперед це стосується заміни традиційних систем освітлення на LED-технології, впровадження рекупераційних систем, модернізації вентиляційного обладнання та використання теплових насосів. Для підприємств із обмеженими фінансовими можливостями доцільно застосовувати модель пріоритетної модернізації, за якої першочергово оновлюються об'єкти з найбільшим рівнем енергетичних витрат і найкоротшим терміном окупності інвестицій.

Важливого значення набуває інтеграція енергетичного менеджменту у систему стратегічного управління підприємством. Регіональним готельним мережам доцільно включати показники енергоефективності до системи



фінансового планування та оцінювання результативності діяльності структурних підрозділів. Це дозволить не лише контролювати витрати на енергоносії, а й формувати довгострокову модель фінансової стійкості в умовах нестабільності енергетичного ринку.

Практичну ефективність також може забезпечити використання механізмів зовнішнього фінансування енергоефективних проєктів, зокрема енергосервісних контрактів, грантових програм та програм підтримки «зеленої» модернізації. Такий підхід дозволяє прискорити оновлення інфраструктури без надмірного одноразового навантаження на бюджет підприємства. Одночасно доцільним є проведення систематичного енергетичного аудиту, результати якого мають використовуватися для прогнозування витрат, оцінювання ефективності модернізаційних заходів та формування адаптивної політики управління ресурсами.

Додатковим чинником зміцнення конкурентних позицій регіональних готельних мереж може стати використання енергоефективності як елемента маркетингової та репутаційної стратегії. У сучасних умовах екологічна відповідальність і використання енергоощадних технологій дедалі частіше сприймаються споживачами як показник сучасності, надійності та якості управління підприємством. Саме тому поєднання економічної ефективності, технологічної модернізації та екологічної орієнтації створює передумови для формування стійких конкурентних переваг регіональних готельних мереж.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що оптимізація витрат на енергоносії є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності регіональних готельних мереж, оскільки безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості, операційної ефективності та цінової гнучкості підприємств. Доведено, що найбільш результативним є комплексний підхід, який поєднує модернізацію енергетичної інфраструктури, цифровий моніторинг енергоспоживання та інтеграцію енергетичного менеджменту у систему стратегічного управління готелем. Виявлено, що основними проблемами



впровадження енергоощадних технологій залишаються висока капіталоємність модернізації, технічна зношеність інженерних систем, недостатній рівень цифровізації, дефіцит кваліфікованих фахівців та нестабільність енергетичного ринку в умовах війни Росії проти України. Обґрунтовано доцільність використання автоматизованих систем контролю енергоспоживання, поетапного оновлення найбільш енергоємного обладнання, енергосервісних механізмів фінансування та адаптивного управління інфраструктурою залежно від рівня завантаженості готелю. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей енергетичного менеджменту для регіональних готельних мереж, оцінюванням ефективності цифрових систем управління енергоспоживанням та дослідженням можливостей використання альтернативних джерел енергії у сфері гостинності.

Список використаних джерел

1. Шидловська О., Дулька О., Цирульнікова В. та співавтори. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємством гостинності. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 34–43. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(4)).
2. Захарова Т. Механізм впровадження альтернативних джерел енергії на підприємствах готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-111>.
3. Погребняк А. В., Кучер М. М., Сабіров О. В. та співавтори. Енергоефективність у проектуванні та будівництві готельних та ресторанних об'єктів. *Системи та технології*. 2025. Вип. 1, № 69. С. 294–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2025-1-69.35>.
4. Тіщенко І. В. Сучасні тенденції інновацій у сфері готельного господарства. *Трансформаційна економіка*. 2025. Вип. 2, № 11. С. 118–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-19>.



5. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125>.
6. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 316, № 2. С. 146–156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23>.
7. Pereira-Moliner J., López-Gamero M. D., Font X. et al. Sustainability, competitive advantages and performance in the hotel industry: A synergistic relationship. *Journal of Tourism and Services*. 2021. Vol. 12, № 23. P. 132–149. DOI: <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.282>.
8. Kuo F. I., Fang W. T., LePage B. A. Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*. 2022. Vol. 30, № 6. P. 1240–1261. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254>.
9. Baydeniz E., Altin M. How thermal hotels can leverage sustainability for competitive advantage. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, № 12. P. 4217–4243. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-06-2024-1301>.
10. Mousavi S. A. Optimizing Hotel Energy Consumption Through Energy Storage and a Novel Regulatory Framework. *IEEE Access*. 2024. Vol. 12. P. 142695–142708. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3470842>.
11. Singh A. B., Mishra Y., Yadav S. Toward sustainability: Interventions for implementing energy-efficient systems into hotel buildings. *Engineering Proceedings*. 2024. Vol. 67, № 1. Article 80. URL: <https://sciforum.net/event/ECP2024> (дата звернення: 31.05.2026).
12. Valdivia Nodal Y., Iturralde Carrera L. A., Zapatero-Gutiérrez A. et al. Energy Optimization in Hotels: Strategies for Efficiency in Hot Water Systems. *Algorithms*. 2025. Vol. 18, № 6. Article 301. DOI: <https://doi.org/10.3390/a18060301>.



13. Yolcu S., Şahin A., Dirsehan T. Gaining Ground: How Technology Fuels Hotel Competitiveness – A Systematic Review of the Literature. *Tourism Planning & Development*. 2025. P. 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1080/21568316.2025.2534903>.
14. Smart Hotels: Optimize Energy Consumption and Enhance Guest Experience. *Sener: вебсайт*. 2025. URL: <https://www.group.sener/en/insights/smart-hotels-optimize-energy-consumption-and-enhance-guest-experience/> (дата звернення: 31.05.2026).
15. Kondratenko O., Koloskov V., Koloskova H., Lytvynenko O. Energy audit of a residential building as an environmental protection technology using the example of a hotel – ecological, energy and economic effects: A case study. *Техногенно-екологічна безпека*. 2025. Вип. 18, № 2. С. 64–77. DOI: <https://doi.org/10.52363/2522-1892.2025.2>.
16. Ткач Д., Васильєва О. Інновації у сфері побутового електроспоживання: аналіз ефективності LED-освітлення та ТЕН-технологій. *Science and Innovation*. 2026. Т. 22, № 1. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine22.01.041>.