

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

**Кваліфікаційна робота (проєкт)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

**Виконала: студентка IV курсу 421 групи
денної форми навчання
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Данцева Анна Олексіївна**

**Керівник: докторка філософії з економіки, викладачка
Сорокіна А.М.
Рецензент: Лиманець Л.М.**

Івано-Франківськ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1. Сутність, структура та економічне значення готельно-ресторанного господарства в системі сфери послуг	6
1.2. Теоретичні підходи до відновлення та розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери в післякризовий період.....	9
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	14
2.1. Загальна характеристика розвитку готельно-ресторанного господарства Херсонської області.....	14
2.2. Вплив воєнних дій на діяльність підприємств готельно- ресторанного сектору регіону.....	22
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	26
3.1. Організаційні механізми відновлення діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.....	26
3.2. Перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства Херсонської області у післявоєнний період.....	31
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми визначена стратегічною роллю готельно-ресторанного господарства як системоутворюючого елемента індустрії гостинності та критично важливого складника регіональної інфраструктури. В умовах сучасних економічних трансформацій виникає нагальна потреба у переосмисленні сутності готельного сектору, який уже не може обмежуватися лише діяльністю готелів, а потребує комплексного підходу до аналізу всіх форм розміщення та супутніх сервісів. Значущість дослідження підсилюється необхідністю глибокого вивчення чинників розвитку галузі, зокрема впливу загальної та спеціалізованої інфраструктури на стимулювання туристичних витрат і підвищення економічної привабливості регіонів. Динамічність ринку послуг та залежність внеску готельного сектора в економіку від тривалості перебування гостей вимагають наукового обґрунтування нових підходів до формування конкурентоспроможного готельного продукту, що робить обраний напрям роботи теоретично важливим та практично значущим для сталого розвитку сфери послуг.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного відновлення та сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах післякризової трансформації та воєнного стану.

Відповідно до поставленої мети, можна запропонувати наступні **завдання:**

- визначити теоретичні основи функціонування та відновлення підприємств готельно-ресторанного господарства;
- проаналізувати стан та проблеми функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства Херсонської області в умовах війни та післявоєнного відновлення;

- визначити організаційно-економічні напрями відновлення підприємств готельно-ресторанного господарства Херсонської області

Об’єктом дослідження є процес функціонування та трансформації суб’єктів готельно-ресторанного бізнесу як ключового елемента регіональної інфраструктури та індустрії гостинності в системі сучасної сфери послуг.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади відновлення підприємств готельно-ресторанного господарства Херсонської області в післявоєнний період.

Методи дослідження:

- системний підхід для розгляду готельно-ресторанного господарства як цілісного елемента регіональної інфраструктури;
- статистичний аналіз для оцінки динаміки кількісних показників галузі;
- порівняльний аналіз для зіставлення характеристик окремих готельних підприємств;
- графічний метод застосовано для візуалізації теоретичних моделей та структурних зв’язків досліджуваної сфери.

Структура роботи: робота складається зі змісту, вступу, основної частини (трьох розділів, поділених на підрозділи), висновків, списку використаних джерел (складає 33 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність, структура та економічне значення готельно-ресторанного господарства в системі сфери послуг

Готельне господарство займає провідне місце в структурі індустрії гостинності, виконуючи при цьому системоутворюючу роль. На рівні окремих регіонів воно також виступає як важливий елемент інфраструктури. У межах наукового аналізу суттєвим є уточнення змісту поняття «готельне господарство». Традиційно це поняття звужується лише до діяльності готелів, без урахування інших форм розміщення, таких як мотелі, кемпінги чи туристичні бази. Водночас Л. Д. Завідна, визначає «готельне господарство» як сукупність готельних підприємств різних типів, що здійснюють прийом і обслуговування гостей, надаючи послуги розміщення, харчування, а також додаткові та супутні сервіси [8, с. 78-91]. Зазначене трактування є доцільним для використання, оскільки воно комплексно відображає структуру готельних послуг і враховує вплив різноманітних чинників.

З метою більш глибокого аналізу варто узагальнити фактори, що визначають стан і розвиток готельного господарства. Передусім значний вплив має загальний рівень розвитку інфраструктури регіону. Окремо слід виділити спеціалізовану інфраструктуру, представлену безпосередньо готелями, закладами харчування та подієвими заходами. Саме готельне господарство виступає ключовим компонентом розвитку регіональної індустрії гостинності. Внесок туризму в економіку регіону значною мірою залежить від обсягів витрат туристів, а готельний сектор стимулює їх довше перебувати в регіоні та витратити більше коштів на місцеві товари й послуги.

Регіональні особливості формування та функціонування готельного господарства зумовлюються низкою чинників, зокрема геополітичними. До таких факторів належать: умови функціонування в межах конкретного регіону; природно-кліматичні та екологічні особливості (зокрема сезонність); профільна спеціалізація (курортно-оздоровча, ділова, спортивна тощо); соціальна орієнтованість галузі; рівень якості обслуговування та безпеки; стан і розвиток туристичної інфраструктури; професійний рівень персоналу; різноманітність пропонованих послуг; а також комплексність туристичного продукту регіону [14, с. 572-573].

Зокрема, сезонні коливання безпосередньо впливають на рівень завантаженості готельних підприємств, формування туристичних пакетів і необхідність взаємодії з іншими суб'єктами індустрії гостинності. Узагальнюючи, слід підкреслити, що готельне господарство є важливим чинником регіонального розвитку, оскільки сприяє економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності території, формуванню позитивного іміджу серед туристів, а також створенню робочих місць для місцевого населення. Ефективне функціонування цієї сфери можливе за умови узгодженої взаємодії всіх зацікавлених сторін та наявності чіткої стратегії розвитку.

Готельно-ресторанне господарство України має вагомe значення для національної економіки, зокрема як один із ключових драйверів туристичної сфери. Збільшення потоків як внутрішніх, так і іноземних туристів підсилює попит на послуги розміщення та харчування, що сприяє покращенню фінансових результатів підприємств індустрії гостинності [13, с. 97-100]. Водночас діяльність даного сектору в Україні суттєво ускладнюється під впливом ряду економічних і соціальних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни. Зокрема, напружена економічна ситуація, що характеризується політичною нестабільністю та інфляційним тиском, формує додаткові перешкоди для його розвитку. Окрім

цього, повторювані фінансові кризи значною мірою знизили платоспроможність як населення, так і бізнесу [7, с. 20-21].

На розвиток та функціонування економіки готельно-ресторанної сфери впливає сукупність різнопланових чинників, які можна систематизувати за кількома основними групами. Передусім, значну роль відіграють економічні умови, зокрема загальний стан національної економіки, рівень доходів населення в розрахунку на одну особу, показники безробіття, стабільність валютного курсу, податкове навантаження, а також процентні ставки за кредитами. Важливими є й соціально-економічні аспекти, серед яких - структура доходів населення, освітній рівень, стиль життя, віковий склад, співвідношення міського та сільського населення (з урахуванням більшої мобільності мешканців міст), рівень злочинності, а також ступінь розвитку туристичної галузі. Окрему групу становлять політико-правові чинники, які охоплюють діюче законодавство, зокрема податкові та трудові норми, правила ліцензування, санітарно-гігієнічні стандарти, вимоги пожежної безпеки та положення щодо захисту прав споживачів. Не менш значущими є специфічні фактори, до яких належать, наприклад, загрози тероризму, зміни у вподобаннях щодо відпочинку, складнощі з оформленням віз, а також умови функціонування транспортної інфраструктури. Крім того, суттєвий вплив має рівень забезпеченості території природними та рекреаційними ресурсами, що визначає її туристичну привабливість і потенціал розвитку готельно-ресторанного бізнесу [1, с. 35].

Отже, готельно-ресторанне господарство є стратегічним складником індустрії гостинності та ключовим елементом регіональної інфраструктури, що виконує системоутворюючу роль у сфері послуг. Сутність галузі полягає в комплексному обслуговуванні гостей через надання послуг розміщення, харчування та додаткових сервісів, що стимулює економічне зростання територій і створення робочих місць. Структура та динаміка розвитку сектору визначаються сукупністю економічних, природно-кліматичних та політико-

правових чинників, серед яких особливе значення мають рівень доходів населення, сезонність та стабільність інфраструктури. В сучасних умовах України господарство демонструє високу адаптивність до кризових викликів, зумовлених пандемією та воєнним станом, підкреслюючи своє економічне значення як драйвер туристичної галузі та важливе джерело бюджетних надходжень. Ефективність функціонування сфери безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу, якості сервісу та впровадження чітких стратегій розвитку, що в сукупності формують інвестиційну привабливість і позитивний імідж дестинації.

1.2. Теоретичні підходи до відновлення та розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери в післякризовий період

Із початком бойових дій в Україні населення зазнало значних втрат, що кардинально змінило соціально-економічну ситуацію. Замість активізації внутрішнього туризму відбулася масштабна міграція: люди були змушені залишати свої домівки у пошуках безпеки як у межах країни, так і за кордоном. Такий виїзд мав вимушений характер і був спричинений загрозами війни, а не туристичними мотивами.

Поступове звільнення територій від окупації вселяє надію на відновлення мирного життя. Водночас війна завдала руйнівного удару не лише по інфраструктурі, а й по життю громадян, серйозно дестабілізувавши туристичну сферу. Було порушено фінансові та енергетичні зв'язки, посилилися інфляційні процеси та кризові явища як на національному, так і на глобальному рівнях. У центральних, східних і південних регіонах країни туристична діяльність фактично зупинилася, що робить питання її відновлення у повоєнний період надзвичайно актуальним [28, с. 20-21].

Відбудова готельно-ресторанної галузі у післявоєнний період вимагатиме рішучих реформ, оновлення підходів до управління, активізації

інвестиційної діяльності та підвищення стандартів сервісу. Одним із ключових завдань для українських підприємств гостинності стає впровадження ефективних систем антикризового управління та контролю якості, що дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Успіх функціонування готельного бізнесу значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на виклики та впроваджувати сучасні управлінські рішення. Саме тому пріоритетного значення набувають інноваційні стратегії розвитку та постійне застосування антикризового менеджменту. Важливо, щоб відповідні фахівці працювали на постійній основі, а не лише в періоди загострення криз.

Після завершення війни Україна потребуватиме масштабного економічного відновлення, і саме індустрія гостинності може стати одним із рушіїв цього процесу. За умови залучення інвестицій та ефективного управління вона здатна перетворитися на потужний сектор економіки, що забезпечуватиме стабільний розвиток і прибутковість. Україна має значний туристичний потенціал і всі передумови для формування сучасної та конкурентоспроможної готельно-ресторанної інфраструктури.

У контексті структурного аналізу варто розмежувати два ключові напрями: короткострокові, орієнтовані на швидку адаптацію, та довгострокові, спрямовані на системний розвиток.

Короткострокові заходи зосереджуються на оперативному відновленні функціонування підприємства. До них належать перегляд і скорочення витрат, раціоналізація переліку послуг, гнучке перепрофілювання діяльності, тимчасове припинення роботи збиткових підрозділів, а також впровадження базових цифрових рішень, зокрема систем бронювання та віддаленого управління. Такі дії базуються на засадах антикризового менеджменту, де ключовими пріоритетами виступають забезпечення ліквідності, швидкість реагування, зниження втрат і збереження стратегічно важливих компетенцій.

З метою кращого розуміння зазначених підходів їх теоретико-методичне узагальнення щодо відновлення та довгострокового розвитку готельного бізнесу в умовах нестабільності представлено на рисунку 1.1.

В умовах воєнної економіки стратегічний розвиток готельного бізнесу базується на теорії динамічних спроможностей Д. Тіса, що передбачає адаптивну реструктуризацію бізнес-моделей через моніторинг зовнішніх змін та реорганізацію внутрішніх процесів: від логістики до каналів комунікації. Як зазначає Т. М. Сидоренко, інновації в маркетингу та ІТ стають критичною умовою виживання [24, с. 67], а гнучкість трансформується у структурну здатність до навчання й кооперації. Системно-аналітичний підхід, за методологією У. Гузар, А. Голод, М. Паска та ін., дозволяє будувати сценарії відновлення (від реактивного до стратегічно-інноваційного) на основі багатофакторного аналізу безпекових, міграційних та економічних ризиків [5, с. 418–421].

На концептуальному рівні готель розглядається як відкритий елемент соціально-економічної системи в межах інституціональної теорії (Д. Норт, О. Вільямсон), де розвиток залежить від взаємодії з державними, муніципальними та освітніми інститутами.

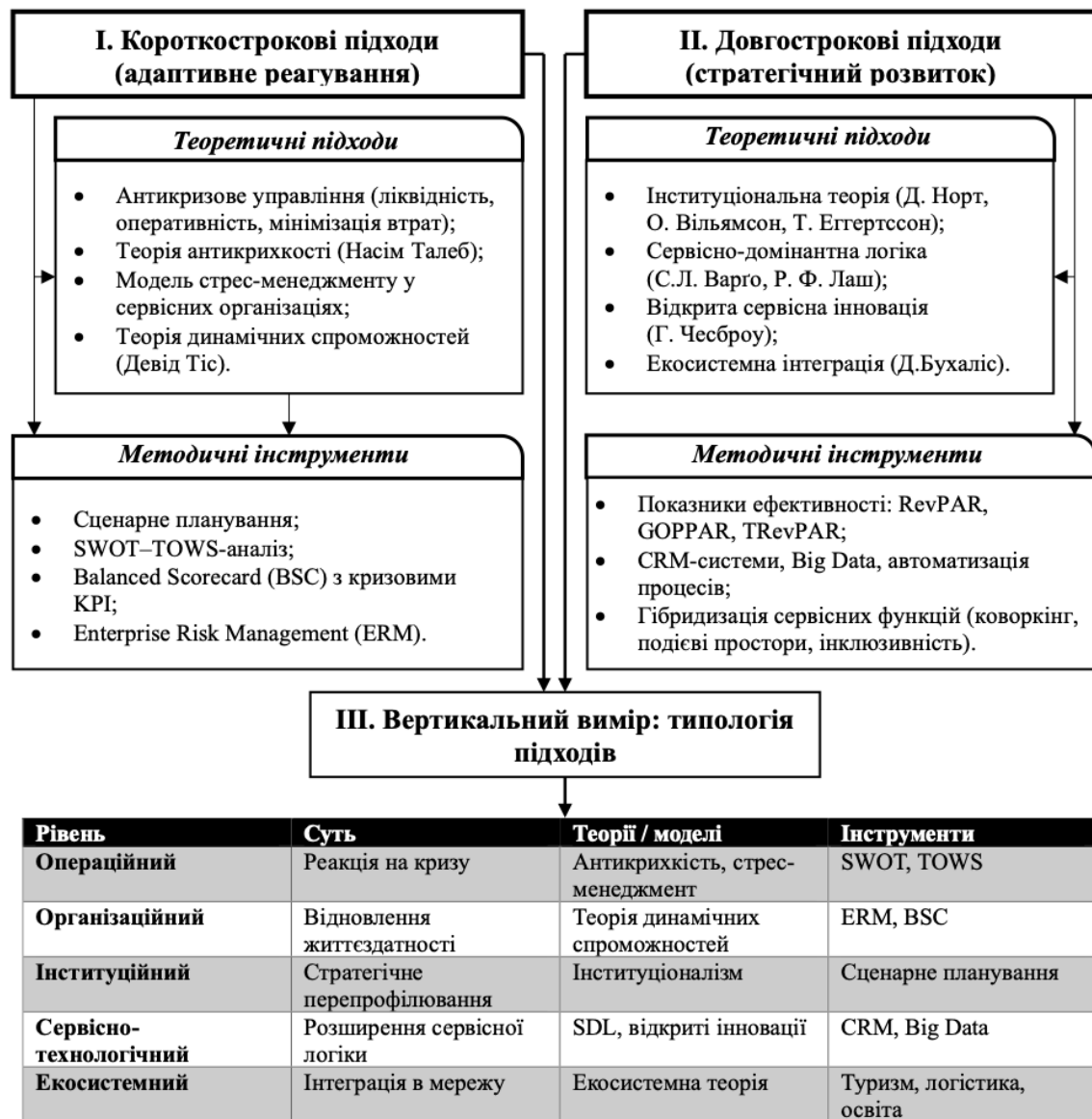


Рис. 1.1 – Структурна схема теоретико-методичних підходів до відновлення та стратегічного розвитку готельного бізнесу

Джерело: [25, с. 18].

Згідно з концепцією сервісно-домінантної логіки С. Варго та Р. Лаша, у фундаментальній статті «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing» (Еволюція до нової домінуючої логіки маркетингу), створення цінності зміщується до ко-креації (спільного конструювання досвіду), а модель відкритих інновацій Г. Чесброу стимулює інтеграцію зовнішніх цифрових ресурсів та партнерських екосистем. Це веде до гібридизації функцій готелю (коворкінги, хаби), що, за Д. Бухалісом, забезпечує стійкість

через цифрову інтеграцію та Big Data. Методично процес відновлення спирається на SWOT/TOWS-аналіз, сценарне планування (песимістичне, реалістичне, оптимістичне) та систему Balanced Scorecard Р. Каплана і Д. Нортон з антикризовими KPI (RevPAR, GOPPAR, CSI). Ефективність управління досягається через впровадження Enterprise Risk Management (ERM), яка, за К. Віллсом, об'єднує фінансовий, операційний та репутаційний ризик-менеджмент із цифровим моніторингом, дозволяючи оптимізувати витрати та персоналізувати сервіс у турбулентному середовищі [25, с. 17-25].

Отже, відновлення готельно-ресторанної сфери базується на поєднанні термінової антикризової адаптації та довгострокового інноваційного розвитку. Короткострокові заходи зосереджені на збереженні ліквідності й оптимізації витрат, тоді як стратегічне відродження спирається на теорію динамічних спроможностей: цифровізацію, гібридизацію послуг та впровадження систем ризик-менеджменту (ERM). Ключовими чинниками успіху є перехід до сервісно-домінантної логіки, залучення інвестицій та розвиток нових ніш. Системна взаємодія з державними інститутами та використання сценарного планування дозволяють трансформувати галузь у стійку екосистему, здатну стати драйвером повоєнної економіки [11].

РОЗДІЛ 2.

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика розвитку готельно-ресторанного господарства Херсонської області

Для розуміння масштабу кризи, яку переживає готельно-ресторанне господарство Херсонщини, доцільно розглянути динаміку основних показників галузі за останні роки. У програмі соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2025 рік обласна державна адміністрація визнала, що галузь зазнала критичних втрат [21].

Аналіз розпочнемо з показників матеріальної бази - колективних засобів розміщення. У таблиці 2.1 подано їх кількість, місткість та чисельність розміщених осіб за 2020-2024 роки за даними Головного управління статистики у Херсонській області.

За наведеними даними, вже у довоєнному 2020 та 2021 роках спостерігалось скорочення мережі засобів розміщення. Якщо у 2020 році функціонувало 70 колективних засобів розміщування, то у 2021 - лише 54 (зменшення на 23%). Місткість зменшилася з 12 582 до 9 562 місць, а кількість осіб, які скористалися послугами - з 66 506 до 52 577.

Таблиця 2.1

Динаміка колективних засобів розміщування у Херсонській області за
2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020	Темп зміни 2024/2020, %
1	2	3	4	5	6	7
Кількість колективних засобів розміщування, од.	70	54	16	14	-56	20,0
Кількість місць, од.	12582	9562	2 487	2 215	-10 367	17,6
Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщування, осіб	66506	52577	5 893	5 107	-61 399	7,7

Джерело: складено за даними Головного управління статистики у Херсонській області. [6].

Наведені дані дозволяють кількісно оцінити масштаб скорочення матеріальної бази сфери гостинності. Зіставлення довоєнних та поточних показників засвідчує, що галузь втратила понад 80% потужностей, а обсяг обслугованих осіб скоротився більш ніж у 13 разів. Ці показники є базовими для подальшого аналізу перспектив відновлення.

На рисунку 2.1 відображено динаміку кількості колективних засобів розміщення у Херсонській області. Діаграма дозволяє візуально оцінити темп скорочення мережі і зафіксувати перелом, що стався після 2021 року. Наочність графіка допомагає зрозуміти, що проблеми галузі почалися задовго до повномасштабного вторгнення, а війна лише радикально прискорила негативну тенденцію.



Рис. 2.1. – Динаміка кількості колективних засобів розміщення

Подібна динаміка підтверджується дослідженням С. Г. Мельниченко, Л. М. Богадьорової та І. В. Охременко, де автори констатують поступове звуження ресурсної бази сфери гостинності ще до 2022 року [15, с. 53].



Рис. 2.2 – Динаміка кількості місць та осіб у колективних засобах розміщення

Рисунок 2.2 відображає динаміку кількості місць та осіб у колективних засобах розміщення. Ця діаграма доповнює попередню і дозволяє оцінити не лише зменшення кількості закладів, а й зниження їх сумарної місткості та реального завантаження. Саме паралельне падіння обох показників свідчить про системний, а не кон'юнктурний характер кризи.

Організаційна структура галузі характеризується переважанням дрібних форм господарювання. У таблиці 2.2 наведено кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування за 2021-2024 роки за даними Головного управління статистики у Херсонській області.

Таблиця 2.2

Кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у Херсонській області за 2021-2024 роки

Рік	Усього, од.	Підприємства, од.	ФОП, од.	Частка підприємств, %	Частка ФОП, %
1	2	3	4	5	6
2021	2030	208	1822	10,2	89,8
2022	527	36	491	6,8	93,2
2023	564	26	538	4,6	95,4
2024	535	18	517	3,4	96,6

Джерело: Складено за даними Головного управління статистики у Херсонській області [6].

Таблиця дає змогу простежити структурну трансформацію ринку: витіснення організованих підприємств і домінування ФОП свідчать про перехід галузі до моделі мікробізнесу виживання, що суттєво обмежує можливості системного відновлення.

Як видно з таблиці 2.2, загальна кількість суб'єктів скоротилася з 2 030 у 2021 році до 535 у 2024 - тобто на 73,6%. При цьому найглибший спад зазнав корпоративний сектор: підприємства скоротилися з 208 до 18 одиниць (зменшення на 91,3%). Частка ФОП зросла з 89,8% до 96,6%, що вказує на витіснення організованого бізнесу і перехід ринку до мікроформатів виживання.



Рис. 2.3 – Динаміка діючих суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Херсонській області за 2021-2024 роки

На рисунку 2.3 графічно показано динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання. Діаграма дає змогу побачити різкий обвал після 2021 року та відносну стабілізацію у 2023-2024 роках. Цей рисунок важливий для дослідження, оскільки наочно демонструє масштаб руйнації ринкової структури галузі внаслідок війни.

Фінансовий стан галузі у 2024 році також є вкрай складним. У таблиці 2.3 наведено фінансові результати та рентабельність підприємств за даними Головного управління статистики у Херсонській області [26].

Фінансовий результат до оподаткування виявився від'ємним і дорівнював -957,4 тис. грн. Лише 44,4% підприємств завершили 2024 рік з прибутком, тоді як 55,6% мали збитки. Загальна сума збитків збиткових підприємств (1 274,7 тис. грн) значно перевищила прибуток прибуткових (317,3 тис. грн). Мікропідприємства показали від'ємне сальдо в 451,3 тис. грн, що спростовує уявлення про їх більшу адаптивність.

Таблиця 2.3

Фінансові результати підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування у Херсонській області за 2024 рік

Показник	Значення
1	2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-957,4
Частка прибуткових підприємств, %	44,4
Частка збиткових підприємств, %	55,6
Фінансовий результат прибуткових підприємств, тис. грн	317,3
Фінансовий результат збиткових підприємств, тис. грн	-1274,7
Фінансовий результат мікропідприємств, тис. грн	-451,3
Рентабельність операційної діяльності, %	-1,6
Рентабельність усієї діяльності, %	-0,8

Джерело: Складено за даними Головного управління статистики у Херсонській області. [26].

Дані таблиці підтверджують, що галузь перебуває у стані збитковості. Від'ємний фінансовий результат та низька рентабельність знижують інвестиційну привабливість і формують замкнене коло: без інвестицій неможливо підвищити якість послуг, а без якісних послуг неможливо залучити достатній потік клієнтів.

Рентабельність операційної діяльності склала -1,6%, рентабельність усієї діяльності: -0,8%. Від'ємна рентабельність знижує інвестиційну

привабливість галузі і формує замкнене коло: без інвестицій неможливо підвищити якість послуг, а без якісних послуг неможливо залучити достатній потік клієнтів.

Соціально-трудова аспект доповнює загальну картину. У таблиці 2.4 наведено дані про середню заробітну плату у галузі [6].

Середня заробітна плата у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у Херсонській області становила 14 432 грн при середньообласному рівні 18 339 грн. Різниця у 3 907 грн (або 21,3%) демонструє низьку конкурентоспроможність галузі на ринку праці. В умовах воєнного дефіциту кадрів такий розрив додатково ускладнює утримання та залучення персоналу.

Для предметнішого аналізу розглянемо три готельні підприємства Херсона, які представляють різні сегменти ринку.

Готель «Фрегат» - один з найбільших готелів Херсона. Розташований за адресою: проспект Ушакова, 2, на набережній Дніпра у діловий та історичній частині міста. Має категорію 3 зірки. Готель відкрито у 1989 році, номерний фонд складає 175 номерів (місткість до 300 гостей) різних категорій: покращені, джуніор, люкс та апартаменти. До послуг гостей три ресторани (Moon, Pearl, European), конференц-зали, басейн з водно-оздоровчим комплексом, фітнес-клуб, салон краси, охоронювана автостоянка, Wi-Fi. За даними TripAdvisor, готель має оцінку 2 з 5 [33].

Готель «Оптима Херсон» належить до мережі Optima Hotels & Resorts (яка з 2023 року інтегрована до Reikartz Hotel Group). Розташований за адресою: проспект Ушакова, 43. Має категорію 3 зірки та 60 номерів різних категорій. До послуг гостей: два конференц-зали (на 80 та 20 місць), ресторан зі шведським столом, Wi-Fi, трансфер, паркінг, номери для осіб з інвалідністю. За даними Planet of Hotels, готель орієнтований на діловий сегмент [31].

Готель «Raziotel Рішельєвський Херсон» належить до мережі Reikartz Hotel Group і представляє бюджетний сегмент (бренд Raziotel - економ-лінія

Reikartz). Розташований у центрі міста, неподалік від залізничного вокзалу. Має 50 номерів категорій «Стандарт», «Студіо», «Суперіор», «Сімейний». Пропонує базовий набір послуг: Wi-Fi, сніданок, цілодобову рецепцію [32].

Порівняльна характеристика цих трьох готелів наочно демонструє різноманітність ринку. «Фрегат» - найбільший за номерним фондом (175 номерів), позиціонується як повносервісний готель з розвиненою інфраструктурою (басейн, три ресторани, конференц-зали). «Оптима Херсон» - середній за розміром (60 номерів), орієнтований на ділових гостей з якісною конференц-базою. «Raziotel Рішельєвський» - компактний (50 номерів), бюджетний формат для короткострокового проживання. Разом ці три готелі представляють близько 285 номерів, що складає значну частку організованого номерного фонду правобережного Херсона.

В умовах воєнного стану всі три готелі працюють у режимі обмеженого попиту. Основними клієнтами стали волонтери, журналісти, представники гуманітарних місій та фахівці з відбудови. Класичний рекреаційний і діловий попит фактично зник.

Таблиця 2.4

Середня заробітна плата у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у Херсонській області 2024 р.

Показник	Значення
1	2
Середня заробітна плата у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, грн	14 432
Середня заробітна плата по Херсонській області, грн	18 339
Відхилення від середнього рівня по області, грн	-3 907

Джерело: Складено за даними Головного управління статистики у Херсонській області [6].

Дані про рівень оплати праці засвідчують низьку конкурентоспроможність галузі на ринку праці. Різниця із середньообласним рівнем перевищує 26%, що в умовах воєнного дефіциту кадрів додатково ускладнює утримання та залучення персоналу.

Узагальнюючи наведені дані, стан готельно-ресторанного господарства Херсонської області можна визначити як глибокий системний криз. Кількість суб'єктів скоротилася на три чверті, галузь працює збитково, рентабельність від'ємна, заробітні плати нижчі за середньообласні. Навіть найбільші готелі функціонують в режимі виживання.

Воєнні дії радикально змінили умови роботи підприємств гостинності Херсонщини. Регіональний ринок перетворився з простору сезонної комерційної активності на середовище постійного ризику. Вплив війни на галузь доцільно оцінювати не лише через фінансові показники, а насамперед через руйнування просторової та інфраструктурної основи її функціонування. Ці процеси задокументовані у дослідженнях Л. Безручко, С. Білоуса та М. Філь [3], Н. В. Бакало та І. М. Крекотень [2], а також О. Б. Моргулець та О. В. Нищенко [17], які з різних боків аналізують стан готельного господарства в умовах війни.

2.2. Вплив воєнних дій на діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору регіону

Найбільш очевидним наслідком стала втрата лівобережної частини області, де до 2022 року концентрувалася переважна більшість інфраструктури гостинності. Азовське та Чорноморське узбережжя, Олешківські піски, курортні зони Скадовського та Генічеського районів залишаються на окупованій або прифронтовій території. Стан цих об'єктів невідомий, а перспектива їх залучення до господарського обороту залежить від ходу деокупації.

На правобережжі ситуація інша, але теж складна. За даними обласної адміністрації, на правобережжі налічувалося 41 заклад розміщення, з яких 37 - у Херсонській міській громаді [21]. Тобто, фактично весь збережений потенціал зосереджений в обласному центрі. Для готелів «Фрегат», «Оптима Херсон» та «Raziotel Рішельєвський» це означає парадоксальну ситуацію: з одного боку, конкуренція зменшилася через закриття багатьох закладів, з другого - попит скоротився набагато суттєвіше за пропозицію.

Безпековий чинник став визначальним для повсякденної роботи закладів. До повномасштабної війни безпека була фоною умовою, яка не потребувала спеціального управління. Тепер вона є першочерговим операційним ризиком. В офіційних повідомленнях Херсонської обласної державної адміністрації вказується, що території Херсонського району, де розташовані об'єкти відпочинку та рекреації, перебувають під постійними обстрілами [21]. Для готелів це означає: зростання простоїв, неможливість прогнозування завантаженості, необхідність облаштування укриттів, обмеження роботи у вечірній час.

Для трьох досліджуваних готелів безпековий фактор проявляється по-різному. «Фрегат», розташований на набережній Дніпра, перебуває ближче до лінії зіткнення і є більш вразливим до обстрілів. «Оптима Херсон» та «Raziotel Рішельєвський», розташовані далі від набережної, мають дещо кращі безпекові умови, хоча також зазнають ракетних та артилерійських ударів по місту.

Інвестиційна невизначеність є ще одним критичним наслідком. Власники бізнесу не мають впевненості, що вкладені у ремонт чи модернізацію кошти окупляться. Через це відкладаються ремонтні роботи, скорочується оновлення матеріально-технічної бази, а частина підприємців розглядає варіант остаточного закриття або продажу бізнесу. Готель «Фрегат», побудований у 1989 році, об'єктивно потребує масштабного оновлення, проте воєнні умови унеможливають капітальний ремонт.

Підлив Каховської ГЕС у червні 2023 року став окремим ударом по галузі. Затоплення територій погіршило стан рекреаційного середовища, завдало додаткових збитків підприємствам готельно-ресторанної сфери, ускладнило водопостачання у регіоні. Для правобережних готелів це означало тимчасове погіршення комунальних умов та додатковий відтік населення з регіону.

Міська програма з відновлення інфраструктури гостинності Херсонської міської територіальної громади на 2024 рік прямо зафіксувала, що після окупації, деокупації та затоплення «діяльність суб'єктів сфери гостинності на території Херсонської міської територіальної громади є призупиненою». При цьому у звіті про виконання програми за 2024 рік зазначено, що практична реалізація фінансування виявилася мінімальною - тобто розрив між планами і реальними можливостями залишається значним [22].

Ще одним суттєвим наслідком є зміна самої моделі використання готельних об'єктів. У мирний час засоби розміщення працювали в режимі комерційного сервісу для туристів та ділових мандрівників. Тепер частина з них виконує гуманітарну або напівгуманітарну функцію: розміщення переселенців, волонтерів, фахівців з розмінування, міжнародних спостерігачів. Для готелів «Оптима» та «Raziotel» це означає зниження середнього чеку і зміну структури доходів. Ресторанний сегмент зазнав не менших втрат: Т. С. Кукліна, С. М. Цвілий та О. М. Корнієнко [12] фіксують різке скорочення кількості закладів харчування, а Б. Я. Полотай та Б. В. Жмур-Клименко [20] описують трансформацію ресторанного бізнесу в умовах бойових дій. Показовим є рішення платформи Booking.com про призупинення бронювань у Херсонській та Запорізькій областях [30], що додатково ускладнило доступ підприємств до міжнародних каналів збуту.

Кадрова проблема є не менш гострою. Масова евакуація населення з Херсонщини призвела до дефіциту працівників у всіх секторах, зокрема й у гостинності. Низькі зарплати (значно нижчі за середньообласні, як показано в

підрозділі 2.1) не дозволяють конкурувати за персонал із іншими галузями чи з роботодавцями в безпечніших регіонах. Т. Мітяєва та П. Горішевський [16] підтверджують, що адаптація підприємств готельно-ресторанної сфери до воєнних умов відбувається нерівномірно і залежить від розміру, спеціалізації та географічного розташування закладу.

У Додатку А систематизовано основні воєнні чинники впливу на діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору: від окупації територій та руйнування об'єктів розміщення до мінування рекреаційних зон і нереалізації програм підтримки. Водночас у звіті про виконання плану заходів із створення безбар'єрного простору в Херсонській області зафіксовано спроби врахувати потреби маломобільних груп населення при плануванні відновлення інфраструктури [10].

Отже, воєнний стан створив для готельно-ресторанного господарства Херсонщини кризу системного характеру. Вона охоплює безпекову, інфраструктурну, фінансову, кадрову та демографічну сфери. Три досліджувані готелі - «Фрегат», «Оптима Херсон» та «Raziotel Рішельєвський» - відчують ці чинники по-різному залежно від розміру, розташування та бізнес-моделі, проте жоден з них не працює в нормальному режимі.

РОЗДІЛ 3.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Організаційні механізми відновлення діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

На підставі аналізу, проведеного у Розділі 2, вважаю, що відновлення діяльності готельно-ресторанних підприємств Херсонщини має спиратися на поєднання антикризових, управлінських та інноваційних механізмів. Повернення до довоєнної моделі роботи вважаю неможливим: надто суттєво змінилися і попит, і інфраструктура, і кадрова ситуація. Потрібна нова модель, яка враховуватиме реалії воєнного та післявоєнного часу.

Насамперед пропоную побудувати систему антикризового управління на рівні кожного підприємства. Для готелю «Фрегат» з його 175 номерами це означає поетапне відновлення: спочатку запуск лише частини номерного фонду (наприклад, 50-70 номерів), ремонт критичних комунікацій, організацію автономного енергозабезпечення. Для компактніших «Оптими» та «Raziotel» - раціоналізацію переліку послуг, гнучке поєднання функцій персоналу, мінімізацію операційних витрат.

Другий механізм - адаптація формату обслуговування до нового попиту. Класичний рекреаційний і діловий потік у Херсон наразі мінімальний. Натомість є попит з боку гуманітарних місій, фахівців з відбудови, військовослужбовців на ротації, журналістів. Вважаю, що готелі мають свідомо орієнтуватися на цю аудиторію: пропонувати пакети тривалого проживання, спрощене харчування, конференц-послуги для координаційних зустрічей. «Оптима Херсон» з її двома конференц-залами на 80 та 20 місць має для цього найкращі передумови.

Третій механізм стосується безпекової адаптації. Пропоную впровадити внутрішні протоколи безпеки: облаштування укриттів, розробку планів евакуації, навчання персоналу з надання першої допомоги. Це не лише підвищить реальну безпеку гостей та працівників, а й стане маркетинговим аргументом при роботі з міжнародними організаціями, для яких безпека персоналу є обов'язковою умовою при виборі готелю.

Четвертий механізм - кадрова гнучкість. В умовах дефіциту працівників доцільно впроваджувати поєднання функціональних обов'язків, гнучкого графіка, дистанційного виконання адміністративних функцій. Для «Raziotel Рішельєвський» з його 50 номерами це може означати роботу мінімальним штатом у 10-15 осіб з максимальною автоматизацією процесів (онлайн-реєстрація, автоматизована видача ключів).

П'ятий механізм - цифровізація. Навіть у поточних умовах впровадження онлайн-бронювання, CRM-систем, цифрового обліку завантаженості та витрат дозволить суттєво підвищити ефективність. На мою думку, саме цифровізація здатна компенсувати дефіцит персоналу та знизити операційні витрати.

Шостий механізм - залучення зовнішньої підтримки. Грантові програми (зокрема від міжнародних донорів), пільгове кредитування, компенсаційні механізми від держави - все це має стати частиною фінансової стратегії підприємств. Готелі Херсона мають активно подаватися на програми відновлення малого бізнесу у деокупованих регіонах.

Сьомий механізм - партнерська взаємодія. Пропоную готелям Херсона координувати зусилля між собою та з місцевою громадою, замість конкурувати за обмежений попит. Спільний маркетинг, обмін інформацією про завантаженість, координоване ціноутворення дозволять стабілізувати ринок.

Зведені організаційні заходи та інструменти їх реалізації наведено у таблицях 3.1 та 3.2.

На мою думку, запропонована поетапна модель (оперативний - стабілізаційний - відновлювальний - модернізаційний етапи) є найбільш реалістичною для поточних умов. Вона не вимагає масштабних інвестицій на старті, а дозволяє поступово нарощувати потужності в міру стабілізації безпекової ситуації та зростання попиту.

Таблиця 3.1

Організаційні заходи відновлення діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Проблема	Організаційний захід	Практичний результат
1	2	3
Пошкодження матеріально-технічної бази	Поетапне відновлення приміщень і обладнання за рівнем функціональної важливості	Відновлення базової діяльності закладу та скорочення витрат на стартовому етапі
Підвищений рівень безпекових ризиків	Упровадження внутрішніх протоколів безпеки та кризового реагування	Зниження організаційних ризиків і впорядкування роботи персоналу в небезпечних умовах
Скорочення попиту на послуги	Адаптація асортименту і формату обслуговування до нових умов ринку	Розширення цільової аудиторії та стабілізація обсягів реалізації
Дефіцит персоналу	Гнучка організація праці та поєднання функціональних обов'язків	Збереження кадрового потенціалу й підвищення безперервності роботи
Обмежені фінансові можливості	Використання грантових, кредитних і компенсаційних механізмів підтримки	Залучення додаткових ресурсів для відновлення і поточного функціонування
Ослаблення ринкових позицій	Цифровізація комунікації з клієнтами та просування послуг	Підвищення доступності послуг і зміцнення конкурентних позицій
Низький рівень координації із зовнішнім середовищем	Розвиток партнерства з громадами, постачальниками та суміжними суб'єктами	Посилення локальної стійкості та розширення можливостей відновлення

Джерело: розроблено автором

Таблиця систематизує ключові організаційні проблеми та пропоновані заходи їх вирішення. Кожен захід спрямований на конкретний аспект

відновлення і може бути впроваджений поетапно залежно від ресурсних можливостей підприємства.

Для готелю «Фрегат» пріоритетними вважаю оперативні та стабілізаційні етапи: часткове відновлення номерного фонду, автономне енергозабезпечення, перепрофілювання ресторанів під спрощене обслуговування. Для «Оптими» та «Raziotel» - стабілізаційний та відновлювальний: вони менші за розміром і можуть швидше перейти до розширення діяльності.

Перспективи розвитку галузі у Херсонській області мають виражену територіальну диференціацію. Одна модель відновлення не може бути ефективною для всіх частин регіону, оскільки правобережні та лівобережні території перебувають у принципово різних безпекових, демографічних та інфраструктурних умовах.

Для Херсонської міської громади, де зосереджені всі три досліджувані готелі, перспективи вбачаю насамперед у розвитку міської сервісної моделі. Попит формуватиметься з боку фахівців з відбудови, представників міжнародних організацій, журналістів, внутрішніх переселенців, які повертаються. Класичний рекреаційний попит повернеться не скоро, тому «Фрегат», «Оптима» та «Raziotel» мають орієнтуватися на довгострокове проживання та конференц-послуги.

Окремим перспективним напрямом для Херсона вважаю обслуговування так званих «подорожей пам'яті». Міська програма «Маршрути Пам'яті» [27] вже створює передумови для формування відповідного попиту на готельні послуги. Готелі можуть пропонувати спеціалізовані пакети для журналістів, дослідників, представників діаспори, волонтерів - тих, хто приїждить побачити наслідки окупації та долучитися до відбудови. В. Непочатенко та Д. Нагернюк [19] підтверджують, що саме готельний ринок здатний відіграти провідну роль у повоєнному відновленні регіональної економіки.

Для правобережної частини Херсонського району перспективи пов'язують з поетапним відновленням базових послуг гостинності: невеликі засоби розміщення, придорожні заклади харчування, мобільні сервісні формати. Бериславський район, на мою думку, розвиватиметься через компактну сервісну модель, орієнтовану на локальний попит та обслуговування відбудовчих процесів. Детальний аналіз умов та ресурсів Бериславської громади наведено в атласі Товариства дослідників України [4].

Таблиця 3.2

Поетапна модель відновлення підприємств готельно-ресторанного господарства

Етап відновлення	Основна мета	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Оперативний	Відновлення мінімальної спроможності підприємства до функціонування	технічне обстеження пошкоджень; визначення критичних зон для ремонту; поетапне відкриття окремих приміщень; резервні джерела енергоживлення; внутрішні протоколи безпеки	запуск базових послуг, зниження ризику повного простою, підтримання мінімальної господарської активності
Стабілізаційний	Пристосування діяльності до нових умов попиту та ресурсних обмежень	адаптація формату обслуговування; скорочення або перегляд асортименту послуг; гнучка організація праці; поєднання функцій персоналу; цифрові канали комунікації з клієнтами	стабілізація поточної роботи, утримання клієнтської бази, зменшення операційних втрат
Відновлювальний	Формування ресурсної основи для розширення діяльності	залучення грантових програм; пільгове кредитування; компенсаційні механізми; партнерство з громадами, постачальниками, перевізниками; участь у локальних програмах підтримки бізнесу	посилення фінансової стійкості, часткове оновлення матеріально-технічної бази, розширення можливостей функціонування
Модернізаційний	Перехід від адаптації до довгострокового розвитку	цифровізація управління і просування; оновлення стандартів обслуговування; внутрішній контроль якості; підвищення кваліфікації персоналу; інтеграція у відновлену туристичну інфраструктуру регіону	підвищення конкурентоспроможності, покращення якості послуг, створення основи для післявоєнного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Поетапна модель відновлення дозволяє підприємствам рухатися від виживання до розвитку без необхідності масштабних інвестицій на старті. Кожен етап формує передумови для наступного.

Нововоронцовська громада має відносно кращі демографічні передумови для відновлення, що створює можливості для сімейних форматів гостинності та міжгромадського сервісу, що підтверджується аналізом в атласі Нововоронцовської громади [18]. Громади з підвищеним безпековим ризиком, зокрема Милівська, обмежуватимуться мінімальними сервісними форматами.

Щодо лівобережних районів - Генічеського, Скадовського, Каховського напрямів - їхнє відновлення матиме відкладений характер. Саме тут до війни зосереджувалася основна частка курортної бази. Інформацію по лівобережній частині подаю узагальнено, оскільки актуальний стан підприємств невідомий, а перспективи прямо залежать від термінів та умов деокупації. Можна лише зафіксувати, що після деокупації цей простір стане стратегічним резервом рекреаційного відновлення.

3.2. Перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства Херсонської області у післявоєнний період

Окремою перспективою для регіону вважаю поєднання гостинності з природно-заповідними ресурсами. Офіційні матеріали обласної державної адміністрації фіксують наявність таких територій, як «Олешківські піски», «Білобережжя Святослава», «Джарилгацький» та Чорноморський біосферний заповідник. Після деокупації та розмінування ці території можуть стати базою для розвитку екологічно орієнтованих засобів розміщення та закладів харчування.

У таблиці 3.3 систематизовано територіальну диференціацію перспектив розвитку готельно-ресторанного господарства.

Таблиця 3.3

Територіальна диференціація перспектив розвитку готельно-ресторанного господарства Херсонської області

Територія	Поточні передумови	Перспективний формат розвитку	Пріоритетний вид підприємств гостинності
1	2	3	4
Херсонська міська громада	Найбільша концентрація збережених закладів розміщення на правобережжі; попит з боку фахівців відбудови, службових і гуманітарних структур	Міська сервісна модель, короткострокове проживання, харчування для мобільних груп, меморіальні та ділові маршрути	Малі та середні готелі, хостели, кафе, заклади швидкого харчування
Правобережна частина Херсонського району	Часткове збереження інфраструктури, але високий рівень пошкоджень і безпекових обмежень	Поетапне відновлення базових послуг гостинності, локальне обслуговування, транзитний сервіс	Невеликі засоби розміщування, придорожні заклади харчування, змішані сервісні формати
Бериславський район	Орієнтація на локальний попит, обслуговування потреб громад і відбудовчих процесів	Компактна сервісна модель, сімейний бізнес, харчування для місцевого населення й працівників відбудови	Малі готелі, мотелі, їдальні, сімейні ресторани, кав'ярні
Нововоронцовська громада	Відносно кращі соціально-демографічні передумови для відновлення локального середовища послуг	Розвиток сімейних і локальних форматів гостинності, міжгромадський сервіс	Гостьові будинки, сімейні заклади харчування, малі об'єкти розміщування
Громади з підвищеним безпековим ризиком, зокрема Милівська	Обмежені можливості для повноцінного туристичного функціонування	Підтримання базової сервісної інфраструктури, мінімальні формати обслуговування	Невеликі заклади харчування, мобільні сервіси, обмежені форми розміщування
Лівобережна частина області	Основна частина довоєнної туристичної інфраструктури зосереджена саме тут; перспективи залежать від деокупації та розмінування	Відкладене, але стратегічно важливе відновлення рекреаційної та курортної спеціалізації	Курортні готелі, бази відпочинку, сезонні ресторани, еко- та рекреаційні об'єкти
Прибережні та природно-рекреаційні території	Високий природний потенціал, можливість формування нових туристичних продуктів після стабілізації	Екологічний, зелений, маршрутний і сезонний туризм	Еко-садиби, малі готелі, гастрономічні локації, сезонні заклади харчування

Джерело: розроблено автором

Територіальна диференціація перспектив дозволяє врахувати специфіку кожної зони при формуванні стратегії відновлення та розподілі ресурсів підтримки.

Підсумовуючи, вважаю, що відновлення готельно-ресторанного господарства Херсонщини відбуватиметься нерівномірно. Херсонська міська громада з готелями «Фрегат», «Оптима» та «Raziotel» формуватиме початкове ядро, орієнтоване на службовий та гуманітарний попит. Правобережні громади розвиватимуть малі гнучкі формати. А лівобережжя залишається простором майбутнього стратегічного відновлення рекреаційної спеціалізації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження при написанні кваліфікаційної роботи можна дійти наступних висновків.

1. Теоретичний аналіз підтверджує, що готельно-ресторанне господарство є стратегічним фундаментом індустрії гостинності, який забезпечує інфраструктурну стійкість та економічний розвиток регіонів. Сутність галузі полягає у комплексному сервісі (розміщення, харчування, додаткові послуги), що стимулює споживчі витрати та створення робочих місць. Розвиток сектору визначається сукупністю економічних і геополітичних чинників, вимагаючи від бізнесу високої адаптивності до ринкових коливань та сезонності.

Сучасна трансформація галузі в Україні, спричинена воєнним станом, потребує переходу до концепції динамічних спроможностей: цифровізації, гібридизації функцій готелів та впровадження систем ризик-менеджменту (ERM). Стратегічне відродження базується на сервісно-домінантній логіці та освоєнні нових ніш. Поєднання оперативних антикризових заходів із довгостроковим інноваційним плануванням та державною підтримкою дозволить галузі подолати наслідки війни й стати рушієм загальнонаціонального економічного відновлення.

2. Готельно-ресторанне господарство Херсонщини перебуває в глибокій системній кризі, де довоєнний спад (скорочення мережі на 80%) поглибився катастрофічними наслідками війни. Ринок зазнав радикальної трансформації: понад 96% суб'єктів – це ФОП, які працюють в умовах від'ємної рентабельності та вичерпаних фінансових ресурсів. Головним детермінантом життєздатності бізнесу став безпековий чинник, що змушує підприємства функціонувати в режимі виживання, спрямовуючи кошти на аварійні ремонти замість розвитку сервісу.

Окупація лівобережжя, де зосереджено 90% туристичної інфраструктури, та постійні обстріли правобережжя унеможливають класичну модель бізнесу. Криза підсилюється кадровим дефіцитом та зміною споживчого попиту від дозвілля до стратегій виживання. Подолання воєнного шоку потребує докорінної зміни парадигми управління: переходу до моделі з потужною державною підтримкою, інвестиційними пільгами та адаптації сервісів до функціонування в умовах високого ризику.

3. Післявоєнне відновлення готельно-ресторанного господарства Херсонщини потребує впровадження організаційно-економічних механізмів, що поєднують антикризовий менеджмент, цифровізацію та інституційну підтримку. Авторська поетапна модель (від оперативної стабілізації до модернізації) забезпечує перехід підприємств від виживання до сталого розвитку через адаптацію до безпекових ризиків та оптимізацію витрат.

Перспективи галузі мають територіальну диференціацію: Херсонська громада стає ядром службового та гуманітарного попиту, Бериславський район – центром малих гнучких форматів, а лівобережжя – стратегічним резервом курортного відродження після деокупації. Інтеграція інновацій, як-от цифровізація сервісів та меморіальний туризм («Маршрути пам'яті»), у поєднанні з державною підтримкою, дозволить сформувати конкурентоспроможний туристичний продукт і забезпечити загальноекономічне піднесення регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А., Оболенцева Л. В., Світлична В. Ю. Економіка готельно-ресторанного господарства : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/61773.pdf>
2. Бакало Н. В., Крекотень І. М. Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану. Економіка і регіон. 2023. № 4(91). С. 17-23. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3188](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3188)
3. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С. 47-43.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
4. Бериславська територіальна громада та виклики воєнного часу: атлас умов та ресурсів / Товариство дослідників України ; заг. ред. П. Остапенко, Д. Мальчикова. Київ ; Херсон ; Берислав, 2025. 38 с.
URL: <https://berislav-mr.gov.ua/wp-content/uploads/2025.pdf>
5. Гузар У., Голод А., Паска М., Петришин Н., Тесля О., Тихоновський М. Особливості та перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 3(56). С. 410-422. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4371>
6. Головне управління статистики у Херсонській області.
URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/>
7. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>
8. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. URL: <https://knute.edu.ua/file.pdf>
9. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>

10. ЗВІТ про виконання плану заходів з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Херсонській області на 2023-2024 роки за I квартал 2024 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/documents>

11. Івашина Л. Л., Куракін О. Б., Бишовець Л. Г. Сучасні тенденції використання автоматизованих і роботизованих систем у діяльності підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2025. № 78. С. 774-780. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-88>

12. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 2(81).

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25>

13. Литвин О. Міжнародний туризм: категорія та чинники розвитку. Економічні горизонти. 2022. № 1(19). С. 95-104.

DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.275007](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.275007)

14. Матвійчук Л., Барський Ю., Лепкий М., Карпюк І., Подоляк В. Напрями фінансового забезпечення розвитку туристичної галузі України в сучасних умовах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4(39). С. 570-577.

DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241444>

15. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М., Охременко І. В. Статистичний аналіз динаміки показників туристичної діяльності в Херсонській області. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2024. Т. 1, № 2. С. 50-56. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-7SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-7SD)

16. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство. 2024. № 62.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>

17. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88-96.

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>

18. Нововоронцовська територіальна громада та виклики воєнного часу: атлас умов та ресурсів / Товариство дослідників України ; заг. ред. П. Остапенко, Д. Мальчикова. Київ ; Херсон ; Нововоронцовка, 2025. 38 с.

URL: <https://old.khoda.gov.ua/image/catalog/files.pdf>

19. Подолян Я., Тимошенко І., Садова Н. Культурний туризм як інструмент відновлення та розвитку індустрії гостинності у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. № 53.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>

20. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 7. С. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-5>

21. Про затвердження програми соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2025 рік. Херсонська обласна державна адміністрація. URL: <https://khoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-prohramy>

22. Про затвердження Програми з відновлення інфраструктури гостинності і розвитку туризму на території Херсонської міської територіальної громади на 2024 рік : розпорядження від 19.12.2023 № 793р. URL: <https://miskrada-ks.gov.ua.pdf>

23. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>

24. Сидоренко Т. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2022. № 33. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>

25. Сута Х. С. Відновлення і розвиток підприємств індустрії гостинності (на прикладі ТзОВ «Готель «Львів») : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра. Тернопіль : ТНТУ, 2025. 76с.

URI: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49102>

26. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності за 2024 рік. ГУС у Херсонській області.

URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/>

27. Херсон. Маршрути Пам'яті. Херсонська МДА.

URL: <https://miskrada-ks.gov.ua/marshruty-pam-iaty/>

28. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 19-23.

DOI: [10.32702/2306-6806.2021.2.19](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19)

29. Чепурда Л. М., Куракін О. Б. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 467-476.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>

30. Booking.com призупинив можливість бронювання в Херсонській і Запорізькій областях. Інтерфакс Україна.

URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/924244.html>

31. Optima Kherson. Planet of Hotels.

URL: <https://planetofhotels.com/uk/ukrayina/herson/optima-kherson>

32. Raziotel Пішельєвський Херсон. Reikartz Hotel Group.

URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/raziotel-kherson/>

33. TripAdvisor: Hotel Fregat, Kherson.

URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review_Fregat-Kherson.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Воєнні чинники впливу на діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору Херсонської області

Воєнний чинник	Прояв у Херсонській області	Наслідок для підприємств готельно-ресторанного сектору
1	2	3
Окупація значної частини території	Основна частина туристичних об'єктів і туристичної інфраструктури області опинилася на окупованій території, а частина об'єктів на підконтрольній території зазнала руйнувань або перебуває під постійною загрозою обстрілів	Втрата територіальної бази функціонування галузі, припинення діяльності значної частини закладів, різке звуження ринку послуг гостинності
Руйнування та пошкодження об'єктів розміщення	Значна частина закладів розміщення на правобережжі має різний ступінь пошкодження, у частини об'єктів зруйновано окремі приміщення або порушено інженерні комунікації	Зростання витрат на аварійне утримання, відкладення модернізації, неможливість повноцінної експлуатації номерного фонду.
Постійні обстріли деокупованої території	Території, на яких розташовані об'єкти відпочинку, інфраструктура та заклади обслуговування, залишаються в зоні регулярних атак	Неможливість стабільної роботи закладів, зрив бронювань, скорочення поїздок.
Перебування громад у зоні активних бойових дій	Частина запланованих заходів із відновлення та облаштування туристичної інфраструктури не була розпочата або перенесена на пізніші строки	Уповільнення відновлення галузі, відтермінування запуску пошкоджених закладів, погіршення інвестиційної привабливості
Підлив Каховської ГЕС і затоплення територій	Після затоплення частини територій погіршився стан рекреаційного середовища, частина об'єктів втратила можливість нормального функціонування	Призупинення роботи суб'єктів туристичної діяльності, додаткові втрати майна, ускладнення повернення бізнесу до роботи
Мінування та небезпечний стан рекреаційних зон	Частина рекреаційних, прибережних і туристичних територій залишається небезпечною для використання	Неможливість відновлення сезонного бізнесу, блокування розвитку відпочинкових локацій, скорочення туристичного потоку
Нереалізація запланованих заходів підтримки	Частина місцевих програм відновлення туристичної інфраструктури та розвитку туризму реалізується лише частково через безпекову ситуацію	Розрив між плануванням і фактичним відновленням, відсутність очікуваного ефекту від програм галузі підтримки та промоції

Продовження дод. А

1	2	3
Залежність від спеціальних програм підтримки	Відновлення малого і середнього бізнесу дедалі більше пов'язується зі спеціальними грантовими, кредитними та компенсаційними механізмами	Посилення залежності від зовнішньої допомоги, недостатність звичайних ринкових механізмів для самостійного відновлення
Скорочення горизонту господарського планування	Невизначеність у питаннях безпеки, логістики, стану територій і попиту не дає змоги формувати довгострокові плани розвитку	Перехід від моделі розвитку до моделі виживання, згорання капітальних вкладень, обережність у кадровій та ціновій політиці
Погіршення логістичних та інфраструктурних умов	Перебої з транспортною доступністю, енергозабезпеченням, водопостачанням та іншими базовими сервісами ускладнюють щоденну роботу бізнесу	Підвищення операційних витрат, зниження надійності сервісу, зростання ризиків простою та втрати клієнтів