

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО
БІЗНЕСУ**

**ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У
ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ
ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

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

Виконала: здобувачка 4 курсу 10-421 групи
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Анастасія ШИНКАРЕНКО

Керівник: докторка філософії з економіки,
викладачка Альона СОРОКІНА

Рецензент: Лариса ЛИМАНЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Сталий розвиток в готельно-ресторанному бізнесі.....	6
1.1 Сутність та значення сталого розвитку.....	6
1.2 Основні складові сталого розвитку.....	8
1.3 Вплив воєнного стану на функціонування підприємств сфери гостинності.....	11
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності підприємств Херсонської області.....	14
2.1 Сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу.....	14
2.2 Основні проблеми функціонування підприємств сфери гостинності регіону.....	17
2.3 Аналіз економічних показників діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	19
РОЗДІЛ 3. Перспективи відновлення галузі.....	22
3.1 Втрати та можливості для відновлення.....	22
3.2 Основні проблеми функціонування підприємств сфери гостинності регіону.....	25
3.3 Іновації та цифрові рішення для розвитку готельно- ресторанної галузі.....	28
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанний бізнес є ключовою складовою туристичної індустрії й важливим чинником соціально-економічного розвитку країни, що забезпечує створення нових робочих місць, стимулює розвиток малого та середнього підприємництва, формує інвестиційну привабливість і сприяє інтеграції України у світовий туристичний простір. Сучасний стан галузі характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим низкою внутрішніх і зовнішніх викликів. Події останніх років суттєво посилили кризові явища, що виявилися у скороченні попиту на послуги, зниженні платоспроможності населення, падінні інвестиційної активності та погіршенні фінансових результатів діяльності підприємств галузі. Традиційними українськими проблемами залишаються недосконалість системи категоризації готелів, нерівномірність розвитку регіонів, сезонність попиту та залежність від зовнішньополітичної ситуації. У таких умовах виникає необхідність комплексного дослідження сучасних тенденцій розвитку вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, виявлення ключових чинників його трансформації для подальшого визначення перспектив відновлення і підвищення конкурентоспроможності галузі.

Тема сталого розвитку у сфері гостинності є предметом активних дискусій (Андрєєв В. [4], Безсонов Є. [4], Богдан В. [6], Горіна Г. [18], Гуштан Т. [12], Дишкантюк О. [15], Кожухова Т. [18], Корсак Р. [12], Мамонтенко Н. [20], Пандяк І. [24], Парфіненко Т. [25]), проте регіональний аспект Херсонщини потребує оновлення з урахуванням нових реалій. Попри наявність ґрунтовних напрацювань щодо теорії сталого розвитку, його практичне впровадження в готельно-ресторанний сектор Херсонської області потребує концептуального переосмислення. Необхідність поєднання принципів екологічної безпеки з економічною ефективністю в умовах деокупації регіону та відновлення зруйнованої інфраструктури визначає

вибір теми «Запровадження принципів сталого розвитку у діяльності готельно-ресторанних підприємств Херсонської області» та її актуальність.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо запровадження принципів сталого розвитку підприємств Херсонської області .

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу Херсонської області.
2. Дослідити екологічні, соціальні та економічні складові сталого розвитку.
3. Розкрити сутність та складові готельно-ресторанних підприємств.
4. Визначити основні проблеми функціонування підприємств в умовах воєнного стану.
5. Розглянути підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Об'єктом дослідження є діяльність готельно-ресторанних підприємств Херсонської області.

Предметом дослідження виступають механізми запровадження принципів сталого розвитку у діяльності готельно-ресторанних підприємств.

Методи дослідження. Обрання методів дослідження зумовлено метою, завданнями кваліфікаційної роботи та необхідністю комплексного вивчення специфіки запровадження принципів сталого розвитку у діяльності готельно-ресторанних підприємств Херсонської області. Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, було використано: аналіз та синтез для уточнення понятійного апарату; SWOT-аналіз для оцінки потенціалу впровадження принципів сталого розвитку в готельно-ресторанного бізнесу Херсонської області; статистичний метод для оцінки поточного стану галузі; а також методи економічного моделювання

для обґрунтування ефективності запропонованих заходів із екологізації підприємств.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів, теоретичних узагальнень та запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, для органів місцевого самоврядування можуть бути використані при розробці програм відновлення туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Херсонській області. Матеріали дослідження також можуть бути використані при викладанні фахових дисциплін для здобувачів освіти відповідних спеціальностей.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження, викладені в кваліфікаційній роботі, стали предметом розгляду й обговорення на засіданнях кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу та під час попереднього захисту кваліфікаційних робіт.

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність та значення сталого розвитку

У 1987 році комісія Брундтланд (Всесвітня комісія з питань довкілля та розвитку, створена ООН у 1983 році під керівництвом Гру Харлем Брундтланд) ввела в широкий обіг поняття сталого розвитку (sustainable development), концепцію сталого розвитку, як такого «що дозволяє задовільнити потреби сьогодення без шкоди для здатності задовольняти потреби та прагнення в майбутньому» [34].

У 1987 році Комісія опублікувала доповідь «Наше спільне майбутнє» (Our Common Future), що стала фундаментальним документом для розуміння сталого розвитку. У цій доповіді було сформовано найбільш вживане визначення: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [34]. Комісія наголосила, що необхідно встановити баланс між екологічними, економічними та соціальними інтересами, відмовившись від руйнівних процесів зростання. Цей документ став основою для подальших міжнародних угод, включаючи Конференцію ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 році.

Як справедливо зазначає у своєму науковому дослідженні Пандяк І.: «Сталий розвиток готельного бізнесу пов'язують в першу чергу зі зменшенням його негативного впливу на довкілля та його соціальною відповідальністю» [24].

Є поширена думка, що сталий розвиток пов'язаний виключно із охороною навколишнього середовища. Проте таке твердження є спрощеним, оскільки ця концепція має набагато ширший зміст що поєднує баланс між

трьома аспектами розвитку. Базова концепція сталого розвитку гармонійно поєднує три складові: 1-соціальні; 2-екологічні; 3-економічні.

Соціальна складова спрямована на забезпечення чесних умов праці, рівних можливостей, здоров'я, якісної освіти. Екологічна складова спрямована виключно на довкілля, раціональне використання води та електроенергії, переробка відходів, зменшення використання пластику. Економічна складова включає в себе зростання інфраструктури, стратегія розвитку, формування конкурентоспроможності, впровадження стандартів якості.

Метою сталого розвитку є забезпечення соціальної відповідальності, економічної стійкості та екологічного розвитку яке являється покращенням якості життя сучасного покоління, щоб потреби суспільства були повністю задоволені [20].

Відштовшуючись від наукових тверджень, сталий розвиток охоплює питання економічного зростання, покращення систем управління, забезпечення потреби сучасного суспільства для безпечної життєздатності майбутнього покоління. Основною ідеєю сталого розвитку є досягнення балансу потреб населення та навколишнього середовища.

Найбільшою проблемою є забруднення навколишнього середовища. Прогнози готельного бізнесу у військовий період свідчать, що «основними екологічними проблемами в Україні є забруднення водойм, атмосферного повітря, а також зростання числа як промислових, так і побутових відходів, які накопичуються в навколишньому середовищі і практично не переробляються» [27].

Індустрія гостинності пов'язана з проблемами навколишнього середовища і не може не вплинути на ситуацію, адже отримує суспільний тиск. В Україні не всі готельні підприємства готові впроваджувати стратегії сталого розвитку. Оцінивши всі переваги, представники готельного господарства почали впроваджувати екологічні складові, адже підприємства кожного дня використовують енергію, воду та інші ресурси і таким чином

впливають на довкілля [6]. Своїм прикладом вони демонструють, що впровадження сталого розвитку набагато покращило становище. Також сприяло збільшенню конкурентоспроможності, зміцненню довіри відвідувачів, зменшенню витрат та покращенню економічних показників. Водночас впровадження стратегії сталого розвитку потребує фінансових вкладень та зусиль, а також витрати на навчання для нового персоналу або підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, сталий розвиток у сфері гостинності – це інтеграція екологічних, соціальних та економічних принципів для мінімізації впливу на довкілля, підтримки місцевих громад та забезпечення довгострокової прибутковості. Ключові практики включають енергоефективність, управління відходами, раціональне споживання води, сертифікацію та еко-ініціативи, що стають конкурентною перевагою та відповіддю на запит свідомих туристів.

1.2 Основні складові сталого розвитку

Концепція сталого розвитку передбачає виділення трьох підходів: економічного, соціального та екологічного. Кожен з них відображає особливе значення, вони є взаємопов'язані і взаємозалежними.

Науковці, дослідивши поняття «економічна стійкість», дійшли до висновку що трактування термінів досить багато, але вони виділили найголовніше. Економічна стійкість забезпечує підприємствам стан стабільності під дією негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Доцільна та ефективна робота підприємства забезпечується стабільним станом економічної стійкості [29].

Кожухова Т. та Горіна Г. наполягають, що економічний підхід в концепції сталого розвитку потребує раціонального використання ресурсів [18]. Виділяють два види стійкості – слабку та сильну.

Слабка стійкість характеризується гнучкістю, за допомогою цього збільшується економічне зростання що має великий рівень конфліктів. Сильна стійкість навпаки характеризується низькими ризиками.

Основною метою економічного підходу є зростання доходу. Важливим показником досягненням виступає конкурентоспроможність, яка є так званою перемогою для готельної індустрії. Завоювати конкурентні позиції непросто, необхідно постійно відстежувати зміни, покращувати послуги, підвищувати якості продукції та сервіс. Завдяки конкурентоспроможності ми можемо оцінити, як підприємство функціонує на ринкових умовах та як швидко підприємство досягне лідерських якостей. Вона взаємопов'язана з рівнем економічної стійкості, також забезпечує самостійність підприємству, контроль за використанням ресурсів та використання конкурентних переваг.

Базовою концепцією сталого розвитку є також соціальна відповідальність. Сфера обслуговування передбачає тісний контакт зі споживачами, а людина в умовах сталого розвитку виступає активною силою. Вона не лише користується послугами, а й бере участь у прийнятті рішення та контролює покращення умов праці.

Сфера обслуговування являється частиною економіки. На неї покладається додаткові соціальні обов'язки, адже вона тісно пов'язана зі споживачами. Заклади харчування та розміщення не лише надають послуги, а й впливають на соціально-економічний розвиток країни, впливають на створення робочих місць, покращують умов праці та сплачують податки [29].

Крім цього соціальна відповідальність проявляється у чесному веденні бізнесу, підтримці та покращенню умов праці для працівників, турбота про клієнтів. У сучасних умовах підприємці мають стежити за ринком та покращувати становище бізнесу і крім цього враховувати очікування суспільства. Адже клієнтів цікавить репутація закладу.

Індустрія гостинності для соціальної відповідальності означає більше, ніж виконання законодавчих вимог. В першу чергу вона впроваджує

екологічні ініціативи, підтримку благодійних заходів, забезпечує безпечні умови праці та якісного обслуговування [15].

Соціальна відповідальність впливає на імідж готелю: чим вища якість послуг та рівень обслуговування, тим більше гостей мають бажання відвідати заклад. Для позитивної репутації потрібно турбуватись про гостей, створювати комфортні умови проживання, також для репутації важливу роль несуть високий професіоналізм працівників. В складні економічні періоди, головною метою готельних підприємств стає збереження позиції на ринку при стабільному функціонуванні.

Екологічна складова є найважливішою частиною сталого розвитку [22]. Вона залежить від стану екосистеми, адже людина отримує від неї ресурси: воду, продукти харчування, відпочинок, туризм. Діяльність людини впливає на екосистему, і наслідки цього впливу зможемо помітити через десятки або більше років.

У готельно-ресторанному бізнесі екологічна складова розвивається, як і підприємства так і споживачі, впроваджують екологічні практики. Одна з найпопулярніших концепцій є сортування сміття, компостувати залишків та відмова від одноразового пластику.

Сучасною концепцією являється «нуль відходів» це нова концепція якою користуються все більше готелів та ресторанів. Вона виокремилась тим, що перероблюється усе сміття, з'являється компостування органічних решток та заміна пластикових пляшок для шампунів гелів на великі дозатори.

Важливою екологічною практикою є співпраця з місцевими виробниками, отримання органічних продуктів на фермі, натуральне вино, фермерський сир, молочні продукти які вже є частиною меню багатьох ресторанів.

Готелі все частіше почали будуватись з використанням натуральних матеріалів, навіть вікна виготовляють не з пластику, а з деревени які мають енергоефективні склопакети.

Відновлення джерел енергії та скорочення водопостачання у сучасних умовах є найбільш актуальними питаннями. Підприємства інвестують у сонячні панелі, геотермальні системи опалення, для скорочення водопостачання установили сенсорні крани, система повторного використання води. Ця система дозволяє очищувати та повторно використовувати воду.

Гості стають більш екологічно свідомими, близько 70% туристів здебільшого почали обирати підприємства в яких дотримуються екологічних стандартів. Деякі підприємства впровадили так звані «зелені» пакети, вони включають екологічні будиночки, органічне харчування та активний відпочинок. Цей так званий тренд стає все сильнішим, не вистачає лише підтримки споживачів та політики.

1.3 Вплив воєнного стану на функціонування підприємств сфери гостинності

Воєнний стан вплинув на розвиток туристичних потоків. Повномасштабне вторгнення в Україні принесло негативні наслідки, найбільше постраждали туристичний та готельний бізнес. Значна частина підприємств у перші місяці війни зазнала руйнувань, а деякі фактично припинили свою діяльність, особливо на східних, південних областях країни [26]. Більшість готельних підприємств переїхали в західні регіони, де спостерігається більш стабільна ситуація.

Основною загрозою для розвитку готельно-ресторанного бізнесу є економічна нестабільність. Ознайомившись із чинниками, що впливають на економічну нестабільність, можна виділити інфляцію, політичні кризи, зростання цін на товари. Сьогодні готелям приносять дохід виключно внутрішній туризм, туристи зіштовхуючись з підвищенням витрат, змінюють свої подорожі у пошуках стабільності. Зміни валютних курсів також впливає на туристичні потоки та фінансовий стан підприємств.

Отже, воєнний стан суттєво погіршив функціонування підприємств сфери гостинності. Фінансові труднощі, кадрові втрати та руйнування інфраструктури, це негативно впливає на подальший розвиток галузі. Важливим завданням є відновлення діяльності підприємств.

Повномасштабна військова агресія спричинила безпрецедентний тиск на сферу гостинності України, особливо в прифронтових та деокупованих регіонах, таких як Херсонщина. Основним деструктивним чинником стало фізичне руйнування матеріально-технічної бази. Готелі та ресторани зазнали прямих влучань, пошкоджень комунікацій та розграбування майна під час окупації. Окрім прямої шкоди, функціонування підприємств ускладнюється логістичним колапсом (розірвання ланцюгів постачання продуктів та витратних матеріалів), енергетичною нестабільністю (необхідність автономізації (закупівля генераторів, систем накопичення енергії), що різко підвищило собівартість послуг), безпековими вимогами (обов'язкова наявність сертифікованих укриттів, що стало ключовим критерієм вибору закладу для клієнта).

Воєнний стан докорінно змінив портрет споживача послуг. Традиційний рекреаційний туризм практично зник у небезпечних зонах, натомість з'явилися нові сегменти: готелі трансформувалися у центри довготривалого проживання, представники міжнародних місій та волонтери, які виступають основним сегментом для готелів у деокупованих містах, специфічний попит на короткостроковий відпочинок («відпустка на кілька днів») від військовослужбовців та їхніх родин. У ресторанному бізнесі відбулося зміщення пріоритетів від «естетики та розваг» до «швидкості, безпеки та стабільної якості». Популярності набули заклади, що пропонують «комфортну їжу», що дає відчуття психологічної безпеки та домашнього затишку.

Ринок праці у сфері гостинності зазнав найсильнішого удару. Основні проблеми включають масову міграцію (виїзд кваліфікованих шеф-кухарів, менеджерів та лінійного персоналу за кордон), мобілізаційні процеси

(дефіцит чоловічої сили, що призвело до «фемінізації» багатьох професій у галузі), психологічне навантаження, пов'язане з тим, що персонал працює в умовах постійного стресу, що вимагає впровадження систем психологічної підтримки на підприємствах.

Треба сказати, що і роль працівника гостинності змінилася: тепер він має володіти навичками домедичної допомоги, знати протоколи дій під час повітряних тривог та мати високий рівень емпатії для роботи з людьми, що мають бойову чи психологічну травму.

На нашу думку, попри негативні фактори, воєнний стан стимулював появу явища «військової гостинності». Підприємства, що вижили, продемонстрували надвисоку гнучкість, пов'язану з релокацією бізнесу (перенесення закладів із зони бойових дій у більш безпечні регіони), оптимізацією меню (орієнтація на локальні продукти, що стало не лише вимогою логістики, а й елементом підтримки місцевої економіки), та цифровізацією (активне впровадження безконтактних сервісів, електронних меню та систем онлайн-бронювання, які працюють навіть в умовах блекаутів).

Таким чином, вплив воєнного стану на сферу гостинності має подвійний характер. З одного боку – це катастрофічні інфраструктурні та кадрові втрати. З іншого – воєнний стан став каталізатором для впровадження принципів сталого розвитку. Необхідність економити ресурси, підтримувати локальних фермерів та дбати про громаду перетворилася з теоретичних концепцій на умови фізичного виживання бізнесу. Саме цей досвід адаптації є фундаментом для відбудови Херсонщини, де сталість стає головною стратегією функціонування підприємств у поствоєнний період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу

На сучасному етапі світовий ринок готельно-ресторанного бізнесу остаточно відійшов від традиційних моделей функціонування. Ключовою парадигмою став перехід від «надання послуг» до «проектування клієнтського досвіду». Глобальний стан галузі характеризується трьома мегатрендами: гіперперсоналізація (використання штучного інтелекту для прогнозування потреб гостя ще до його прибуття); остаточне розмиття меж між діловими поїздками та відпочинком, що змушує готелі трансформуватися у багатофункціональні хаби з коворкінгами; сталий розвиток перестав бути маркетинговим інструментом, ставши обов'язковою умовою для отримання інвестицій та лояльності покоління Z.

Український готельно-ресторанний бізнес у 2026 році демонструє унікальну модель «життестійкості в умовах відновлення». Попри безпекові ризики, галузь демонструє поступове зростання за рахунок внутрішнього попиту та активізації міжнародного бізнес-сектору.

Ключові характеристики сучасного стану в Україні: географічний перерозподіл, стандарт безпеки та консолідація ринку. Якщо у 2022–2024 роках домінували західні регіони, то у 2025–2026 роках спостерігається «хвиля повернення» та активне відновлення бізнесу у центральних та деокупованих південних областях. Наявність інклюзивного укриття, автономних систем енергозабезпечення та фільтрації води стала базовою вимогою сьогодні для сертифікації закладу. Останнім часом спостерігається збільшення частки національних готельних мереж, які виявилися більш адаптованими до кризових умов, ніж поодинокі заклади.

Сучасний стан бізнесу неможливо уявити без глибокої діджиталізації. У 2026 році стандартними для українського ринку стали: безконтактні

технології (заселення через мобільні додатки (Mobile Check-in), цифрові ключі та оплата за допомогою біометрії), роботизація бек-офісу (автоматизація систем закупівель та складського обліку, що дозволяє мінімізувати фуд-вейст (харчові відходи), підтримуючи принципи сталого розвитку), data-driven менеджмент (прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих даних про поведінку гостей).

Стан готельно-ресторанного бізнесу Херсонщини у 2026 році характеризується стадією «реанімації та реконструкції». Регіон перебуває на перетині двох процесів: подолання наслідків воєнних дій та пошуку нової ідентичності. Основні риси регіонального стану: зміна спеціалізації, пов'язана з переходом від масового пляжного туризму до наукового, волонтерського та агротуризму; ресторани регіону активно використовують «бренди територій» (херсонські кавуни, томати, виноробні господарства), що стає головною організаційно-правовою умовою підтримки локальних фермерів; висока потреба в інвестиціях у «зелені» технології (через пошкодження централізованих мереж, більшість нових об'єктів у Херсонській області проєктуються як повністю автономні еко-системи).

Морське узбережжя Чорного та Азовського морів – це найбільший курортний сезон влітку до повномасштабного вторгнення росії в Україну. Проте у 2022 році курортний сезон не відбувся, адже більша частина потрапила в окупацію та зазнала серйозних пошкоджень. Навіть в Одесі виникли проблеми з проведенням курортного сезону, люди боялись за своє життя. Були випадки, коли на берег викидало міни, та призводили до фатальних наслідків.

Повномасштабна війна завдала великих руйнувань інфраструктури, масові міграції населення. Погіршилось становище в туристичних потоках, але збільшилось внутрішній туризм. Особливо підприємства, які розташовані в центральній та західних частинах України, покращили фінансове становище бізнесу. Саме тут люди шукають захист та спокій, вони знають що можуть покращити свій психологічний та моральний стан.

Проаналізовано, що з кожним роком туристичний потік стає гіршим. Це почалось ще у 2019 році під час пандемії, а згодом і через війну. Центральна та західна частини України не зазнала великих втрат, тим часом, як східні та південні регіони, де готельний бізнес був призупинений.

На півдні України, саме на Херсонщині, літній сезон розвивався з кожним роком. Навіть у 2020 та 2021 роках усі підприємства функціонували, адже зберігся попит серед туристів. Повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на курортну сферу. Багато готелів було зруйновано під час бойових дій. Люди, які проживали та залишились на окупованих територіях, були змушені виживати. Деякі працювали в тих готелях, що не припинили функціонувати, але оплату праці отримували валютою окупанта. Також серед відпочивальників виявлялись жителі окупованої території.

Шлях Херсонців є надзвичайно складним, місто пережило окупацію, протести, звільнення і досі потерпає від обстрілів. На сьогодні навіть не відомо, скільки саме готелів та ресторанів в Херсоні та області зруйновано або закрито. Це залежить від великої динаміки бойових дій та окупації.

Аналізуючи цю тему, можна виокремити такі факти: готелі в місті, а особливо великі, не функціонують за своїм основним призначенням через постійні обстріли, щоб не наражати людей на небезпеку. За інформацією офіційних джерел, у січні 2026 року згорів готель «1 травня». Більшість ресторанів та кафе перестали функціонувати відразу після окупації, приблизно 70-80% зачинені. Після звільнення території, деякі підприємства відновили діяльність, адаптувавшись до екстремальних умов.

Власники херсонського бізнесу, які змогли перевезти обладнання та персонал, відновили свою роботу в інших містах України. Одним з таких прикладів є кав'ярня Godshot. Власниками кав'ярні – Валерія та Денис Вечерікови, заклад в Херсоні розташований в центрі міста. Після окупації його закрили, але згодом він знову почав функціонувати. Люди раділи що заклад знову працює, навіть коли вони працювали по пів дня. У квітні 2022 року власники переїхали до Одеси. Перевезення обладнання відбувалось в

складних умовах , під обстрілами. Кав'ярня в Одесі зберегла атмосферу херсонського закладу. Найцікавіше стало те, що вся команда збереглась, працівники разом з власниками покинули місто та почали нове життя в Одесі. Заклад який вони відкрили знаходиться в центрі міста, по тихій вуличці з гарними фасадами будинків.

Щодо готельних підприємств, що почали нове існування в інших містах, доступна інформація майже відсутня.

Отже, сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу характеризується високим ступенем невизначеності, але водночас і колосальним вікном можливостей для модернізації. Глобальні тренди на екологічність та цифровізацію в Україні накладаються на необхідність фізичного відновлення та забезпечення безпеки. Для Херсонської області сучасний стан є «точкою нуля», з якої починається розбудова принципово нової, сталої моделі гостинності, що базується на автономності, інклюзивності та підтримці місцевої громади.

2.2 Основні проблеми функціонування підприємств сфери гостинності регіону.

Ключовою проблемою, що визначає життєздатність готельно-ресторанного бізнесу в Херсонському регіоні, залишається високий рівень безпекових ризиків. Постійна загроза обстрілів та необхідність розмінування територій (особливо рекреаційних зон лівобережжя та узбережжя) блокують відновлення масового туризму. До основних інфраструктурних проблем належать: відсутність сертифікованих укриттів та дефіцит критичних ресурсів. Більшість закладів, збудованих до 2022 року, не мають належного інженерного захисту, що унеможливлює отримання дозволів на проведення масових заходів. Нестабільність водопостачання та електроенергії (як наслідок руйнування Каховської ГЕС та енергосистеми) змушує бізнес

інвестувати величезні кошти в автономність, що робить кінцевий продукт дорожчим.

Основними факторами зниження попиту на послуги підприємств сфери гостинності регіону виступають масштабне зменшення населення, безпекова ситуація, обмеженням робочих місць та логістичні проблеми.

У 2022 році Херсонську область покинуло близько пів мільйона людей. До початку повномасштабного вторгнення в області проживало приблизно 1 мільйон осіб. Люди виїжджали через активні бойові дії, частина з яких отримували великий тиск під час окупації та були змушені залишати свої домівки. Найбільша кількість внутрішньо переміщених осіб проживає поблизу рідного регіону це Одещина, Миколаївщина, Дніпропетровщина та Київщина. Офіційно в Україні зафіксовано близько 4 млн ВПО, з яких із Херсонської області близько 250 000 осіб.

Ризики за життя через загрози обстрілів кожного дня впливають на безпекову ситуацію. У місті рідко вмикають повітряну тривогу, тому що обстріли відбуваються дуже швидко, і система не завжди встигає зреагувати. Не всі укриття працюють належним чином. Журналістка Олена Гнітецька провела експеретимент, під час повітряної тривоги вона перевірила різні райони міста, щоб з'ясувати, де є доступні укриття . Наприклад, у Таврійському мікрорайоні більш-менш немає критичних проблем з електроенергією, водою та опаленням, саме тому нові заклади, кав'ярні, відкриваються в більш спокійних районах, де краща безпекова ситуація.

Для підприємств постійні обстріли є обмеженням робочих місць, порушується стабільність роботи, частини закладів змушені закриватися. Функціонують краще ті приміщення, які розташовані в цокольних приміщеннях ,адже вони одночасно можуть слугувати укриттям.

Логістичні проблеми пов'язані з тим, що центр міста та район ближче до річки, постійно потерпає від постачання електроенергії, води та опалення. Для Херсонщини, яка традиційно була аграрним хабом, сьогодні актуальною є проблема розірваних локальних ланцюгів постачання. Зруйновані мости та

пошкоджене дорожнє покриття здорожчують доставку кожної позиції в меню чи одиниці готельного інвентарю на 30-50%. Багато локальних фермерських господарств припинили існування, що змушує рестораторів закуповувати сировину в інших областях, втрачаючи унікальну «херсонську ідентичність» страв.

Навіть ті підприємства, що забезпечили безпеку та сервіс, стикаються з інформаційним бар'єром. У свідомості потенційного гостя Херсонщина асоціюється з війною та екологічною катастрофою. Відсутність цілісної стратегії регіонального маркетингу, яка б просувала «безпечні локації» та нові формати (наприклад, волонтерський чи меморіальний туризм), гальмує заповнюваність готелів.

Отже, основні проблеми функціонування підприємств сфери гостинності Херсонського регіону носять комплексний характер: від фізичної руйнації до психологічної неготовності ринку. Системне вирішення цих проблем можливе лише через державно-приватне партнерство у створенні безпекової інфраструктури, запровадження податкових пільг для підприємств, що працюють у зоні відновлення, перехід на модель сталого розвитку, що дозволить бізнесу бути автономним та корисним для громади.

2.3 Аналіз економічних показників діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Економічний аналіз діяльності підприємств сфери гостинності базується на системному вивченні показників, що відображають обсяг наданих послуг, ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість. У сучасних умовах до стандартного набору КРІ додаються показники екологічної та соціальної ефективності, що є невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку. Основні групи показників для аналізу: показники обсягу діяльності (дохід (виторг), кількість людино-днів (для готелів), кількість чеків (для ресторанів)); показники ефективності використання номерного

фонду/залу; показники витрат та собівартості; показники фінансових результатів (прибуток та рентабельність).

Не дивлячись на повномасштабне вторгнення, готельно-ресторанний бізнес продовжує функціонувати. Ця сфера і надалі забезпечує зростання доходів, навіть в умовах бойових дій. Бізнес адаптовується до сучасних умов.

Найчастіше підприємство стикається з проблеми електропостачання. Майже кожне підприємство має генератори, для стабільного функціонування, проте їх використання створює додаткові труднощі. У мережі з'являлися фото чеків, де окремою є оплата за послуги генератора. Проте, щоб уникнути штрафів, заклади повинні повідомляти гостей, що послуги генератора включені у вартість страв. Такі витрати є господарськими і мають закладатись у загальну ціну. У разі порушення, підприємство може отримати штраф у розмірі 30%, від вартості реалізованих товарів. Додавати окремий рядок у чек за генератор є незаконно.

Крім цього, були випадки, коли генератори виходили з ладу та вибухали, через це робота закладу призупинялась. Також підприємства адаптовуються до складних погодних умов. Зима 2025-2026 років є суворішою порівняно з попередніми роками, бізнес рухається та продовжує працювати.

Функціонування готельно-ресторанних підприємств є найбільш складним у Херсонській області. Аналіз показує, що значна кількість закладів повністю припинила діяльність. Невелика кількість підприємств прийняла рішення працювати в екстримальних умовах, що негативно позначалось на їхні доходи. Але часткове відновлення бізнесу сприяє покращенню економічних показників в галузі. За даними вакансій платформи Work.ua, середня заробітна плата на підприємствах в сфері готельно-ресторанного бізнесу складає приблизно 12000 грн. Це відображає оплату праці в умовах воєнного стану, порівняно з минулим роком заробітна плата зросла на 8%, і в середній показник у Херсоні становить близько 21 000 грн.

Економічний аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери Херсонської області свідчить про складну фінансову ситуацію: прибутковість

перебуває під тиском високих операційних витрат на безпеку та автономність. Проте, аналіз показує, що перехід на принципи сталого розвитку (енергоефективність, локальні закупівлі) дозволяє знизити залежність від зовнішніх факторів та покращити показники у середньостроковій перспективі. Вживання бізнесу в регіоні сьогодні залежить не від агресивного маркетингу, а від філігранної роботи з витратами та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ГАЛУЗІ

3.1 Втрати та можливості для відновлення

Важкий час не є приводом зупиняти бізнес та роботу, саме зараз варто підтримувати економіку країни.

«У перші роки повномасштабного вторгнення ідея говорити про відновлення туристичного ринку під час війни здавалася недоречною. Однак на сьогодні – це вже факт, підтверджений цифрами, поведінкою споживачів і трансформацією самого бізнесу. Туризм в Україні не просто вижив – він адаптувався та почав поступово зростати, виконуючи роль, значно ширшу, ніж організація відпусток» [31], – розповіла Н. Якименко, директорка туристичної агенції «Полечу, куди хочу!».

Готелі, які мають усі ресурси для стабільної та безпечної роботи, повинні продовжувати діяльність. Внутрішній туризм може вплинути на покращення економіки. Існують серйозні проблеми: зростання цін, низький рівень заробітних плат, безробіття. Через це частина українців втратила здатність подорожувати.

На погіршення економіки підприємств готельно-ресторанної сфери впливає такі фактори:

- зменшення туристичного попиту,
- обмежений або заборонений доступ до готелів,
- пошкодження інфраструктури,
- фінансова нестабільність,
- ризик загибелі та травм гостей.

Зменшення туристичного попиту пов'язане з небезпечною ситуацією. Туристи уникають регіонів, де є ризики за життя. Іноземні туристи відвідують міста в літній курортний сезон.

Обмежений або заборонений доступ до готелів. В деяких містах, готелі частково розміщують військовослужбовців. Через це готелі обирають тимчасово не функціонувати.

Пошкодження інфраструктури. Військові операції призводять до руйнування підприємств, після чого готелі не функціонують. Або тимчасово призупиняють свою діяльність.

За даними 07 березня 2025 року відомо про удари російських терористів по українських готелях: м.Чернігів постраждали два готеля «Україна», «Профспілковий» разом 17 загиблих, 78 постраждалих; м.Київ «Алфавіто» 1 постраждалий; м.Харків «Харків Палац» 2 постраждалих, «Парк-готель» 13 постраждалих; м.Краматорськ «Краматорськ» 1 постраждалий, прибудова ресторан 13 загиблих, 59 постраждалих, «Сапфір» 1 загиблий, 8 постраждалих; м.Дніпро назва готелю невідома 10 постраждалих; м.Запоріжжя «Рейкарц» 1 загиблий, 16 травмованих, «Гранд Палац» 2 загиблих, 2 травмованих; м.Кривий Ріг «Аврора» 4 загиблі, 5 травмовані, «Центральний» 32 травмовані; м.Миколаїв «Інгул», «Миколаїв», «Рейкарц Рівер», «Оптіма Рівер»; м.Одеса «Гранд Петтіне», «Одеса», «Брістоль».

Фінансова нестабільність. Готельні компанії втрачають туристичні потоки, що призводить до значних фінансових збитків та скорочення прибутків.

Ризик загибелі та травм гостей. Персонал і гості мають підвищений ризик небезпеки, у зв'язку з великим скупчення людей. Саме такі місця можуть бути цілями для ворожих обстрілів.

Туризм в Україні має на меті стабілізацію психологічного стану населення. Люди являються внутрішніми туристами для того, щоб видихнути та побути у більш безпечному місці. Туристичний бізнес в Україні дуже змінився, внаслідок повномасштабного вторгнення: аеропорти зачинені, перельоти припинені. Вильоти замінилися потягами та маршрутами до Варшави, Кишинева, Будапешта. Із залізничними сполученнями,

виникають проблеми, розбивають дорожні лінії, що затримує рейси на декілька годин.

Українці живуть у постійні напрузі за своє життя та життя близьких, економічні проблеми на роботі також впливають на загальний стан. І зараз туризм, є не лише про податки чи економіку, це в першу чергу робочі місця, розвиток бізнесу та здоров'я суспільства.

Зараз тури Україною трансформуються, стають відповідальнішими, складнішими, адже думки «не на часі» з часом перетворилися на «а коли, як не зараз». Саме тому варто відновлювати туризм, щоб мати можливість змінити середовище, побути в тиші та зберегти ресурси в складній реальності.

Сфера гостинності пройшла труднощі: скорочення туристичних потоків, дефіцит персоналу, економічні нестабільності. Навіть такі причини не зупинили подальшого розвитку для підприємств. Зараз найголовніше адаптувати свої заклади за новими умовами. За прогнозами у 2025-2026 роках відновлення готельно-ресторанного бізнесу зростатиме на 8-10% щороку.

Основними рушіями стане розвиток внутрішнього туризму, варто створювати зручні маршрути для забезпечення комфортного подорожування.

Для покращення привабливості турів, варто акцентувати увагу на комфорті подорожей. Наприклад маршрут з Одеси – Карпатський біосферний заповідник. Маршрут автомобілем становить 895 км по часу триває 12 годин. Вартість пального може перевищити 5 тис. грн залежить від витрат авто, при цьому слід враховувати що це витрати лише в один бік.

Кращим варіантом є залізничне сполучення. Подорож потягом за маршрутом Одеса – Рахів триває приблизно 16-18 годин. Орієнтовна вартість квитка становить від 500 грн. Для групи з чотирьох осіб вартість квитків в один бік складуть від 2000 грн. Залізничний транспорт є більш економним та комфортним, оскільки пасажери зможуть відпочити в дорозі.

Підприємцям в свою чергу доцільно викупляти купе по зниженим тарифам, формувати пакетні тури з урахуванням витрат, робити співвідношення ціни та комфорту.

Відкриття більше нових форматів кав'ярень, пекарень, фудмаркетів буде сприяти відновленню сфери. Зокрема, сучасні відвідувачі шукають здорову, екологічну їжу, тому рестораторам варто активно впроваджувати страви з унікальними гастрономічними концепціями.

3.2 Впровадження принципів сталого розвитку у відновлення бізнесу

Сталий розвиток в пріоритеті має турбуватись про громаду, місцевість як до бізнесу. В Україні все частіше виокремлюють тему збереження екології, готельні підприємства залучають до усвідомлення наскільки важливо зберігати навколишнє середовище. Проаналізувавши корпорація Hilton Worldwide, маю висновки що в наслідок економії електроенергії та води, утилізуючи відходи компанія заощадила близько 53 млн. доларів. В Україні також з'являються бізнеси які впроваджують такі технології.

Систему енергоефективності закладається ще на етапі проектування та будівництві. Вона має враховувати сезонні коливання які впливають на зміни енергоспоживання. Також важливу роль у формування енергоефективності впливає людський фактор, тобто підвищується кваліфікація персоналу зі знаннями про енергозбереження, залучення до розробки та нових впроваджень енергозберігаючих заходів для працівників.

Для готельних підприємств треба впроваджувати систему моніторингу, вона дозволяє відстежувати показники енергоспоживання щоб оперативно реагувати на відхилення. Для технічного забезпечення характерне системи опалення, вентиляції, кондиціонування повітря, встановлення енергозберігаючих вікон та дверей, найголовнішим джерелом є сонячні панелі, теплові насоси.

Готельний сектор являється одним з виробників харчових відходів. У Львові впровадили зменшення харчових відходів. Шведський стіл вони замінили на страви які заздалегідь замовили гості. Таким чином це дозволяє відстежувати кількість продуктів щоб уникати великих залишків їжі.

Готелі прагнуть запровадити принцип «нуль відходів». Для цього варто проаналізувати які практики допоможуть у зменшенні кількості відходів.

В першу чергу треба попередити гостей що у вас відбуваються зміни для зменшення відходів. Далі обговорити з персоналом, та надати навчання як скорочувати та сортувати відходи. Наступним кроком має бути закупівля товарів з меншою логістикою, варто зрозуміти, що все рівно маленька кількість витрат буде і щоб вже і ці витрати десь влаштувати. Варто співпрацювати із заготівельником, який буде забирати цю частину відходів. Крім внутрішніх змін варто звернути увагу на зовнішні. Замінити увесь одноразовий посуд на багаторазові трубочки, горнятка, посуд та прибори. Для цього треба буде покращити миття цього посуду. замінити паперове меню на цифрове QR-кодом. Це не звично адже суспільство звикло до того, що вас зустрічає офіціант та дає гарний жунал з меню. Це надає атмосферу ресторану, але варто буде задуматись як створити це так щоб люди не просто вмикали телефон та переглядали а з цікавинкою зробити сайт з меню розмовним, як ніби офіціант з ші голосом, який може пропонувати вам страви. Також цікавою альтернативою можна зробити меню із харчового паперу яку потім можна буде зісти, це має бути короткий початок, зацікавлення. Для інтер'єру в мебелі можна використовувати вінтажні меблі.

Найголовніше це заохочити людей в економії, розповісти для чого це, не варто змушувати. Можна розмістити стилізовані таблички на яких написано прохання брати їжу стільки скільки точно з'їсте, вимикати воду та світло. І саме ці таблички стилізувати так щоб вони були помічені клієнтам, адже звичайні картонні плакати не звертають на них увагу.

В Україні все популярнішою стає тема збереження екології. І дедалі частіше відомі компанії своїм прикладом залучають суспільство до усвідомлення важливості збереження навколишнього середовища.

Все більше готелів прагнуть скоротити використання одноразового пластику, приклади заходів: замінити великі пластикові ємності на великі диспенсери, це набагато скоротить пластикові відходи; використання багаторазового посуду, припинити використовування коробки замість їжі, які викидаються та не використовуються повторно; встановлення контейнерів для фасування відходів, гарний приклад такі фасування є в корпорації МакДональдз та багатьох підприємств України, одними з таких являються Cubby Hotel.

Ольга Кучер власниця Cubby Hotel у Львові ділиться враженнями: «Ми спостерігаємо, що гості дуже цікавляться сортуванням сміття. Вони питають, що куди викидати і як правильно сортувати. Це стає окремим етапом усвідомлення для тих гостей, які сортують вперше» [33].

Сталі практики даного готеля, які можна використати для власного бізнесу: використання води можна зменшити у результаті , повторного використання рушників, змайструвати водозберігаючі туалети та душові кабінки з низьким тиском води. Зменшити освітлення-почати використовувати світлодіодні лампи що є енергоефективними, так само поставити великі вікна з подвійним засклененням. Розсадити квіти по готелю та в номерах адже вони забезпечують більше природного повітря. Впровадити місцеву їжу з ферми.

Починати варто з маленьких кроків, не робити агресивні новотворення в підприємствах, та також не забувати в першу чергу залучати гостей до захисту навколишнього середовища, у кожних номерах розвісити таблички або записки для гостей , щодо змінення прав у використанні рушників. Наприклад якщо гостю ще не час на змуну рушника він лишає його на вішалці а якщо навпаки то кладе його на підлогу, цим рухами гість та бізнес

збереже довкілля. Таким чином поступово збільшувати оберти та покращувати екологічне становище.

3.3 Іновації та цифрові рішення для розвитку готельно-ресторанної галузі

Одним з джерелом розвитку готельно-ресторанного бізнесу є цифровізація. Готелі та гості до цього ставляться набагато лояльніше ніж до збереження навколишнього середовища, адже з кожним новим поколінням цифрові іновації покращуються.

Тому для підприємств влаштування онлайн бронювання або комунікації з клієнтами. Це допомагає пришвидшити та покращити ефективність роботи. Піком розвитку використанням соціальної мережі припав з 2018-2021. Саме в цей період підприємства почали якісніше вести власні сторінки та згодом почали створювати сайти. Останні роки створювались віртуальні тури, чат-боти, мобільні додатки. І так цифрові інструменти стали невід'ємною частиною нашого суспільства і також підприємств.

Очікуються зміни в технологіях наступного покоління для пришвидшення роботи підприємців, такі як закупівля, припиняється купа документів а замінює все це пристроями які будуть автоматично завдяки рецептами які завантажено на пристрій. Будуть автоматично вираховувати запас, і автоматично можна буде вилучати їх зі складу. Також відносно офіціантів вони матимуть можливість побачити попередні послуги клієнта, які обслуговувались за допомогою конкретної програми якою користується даний ресторан. Як тільки гість завітає у ресторан офіціант вже зможе зрозуміти та запропонувати гостеві той столик який вони обирають зазвичай, так само може запропонувати страви чи напої. Після цього у гостей залишаться максимально приємні враження що про них пам'ятають та покращують сервіс. Щодо гостей для таких також можна влаштувати 3D меню в яких вони зможуть побачити чіткі реалістичні картинки страв за

допомогою додатку, крім цього під фото будуть коментарі та оцінки страв, для їхнього опису. Цим самим вони допоможуть покращити навколишнє середовище, використовуючи цифрове меню.

Не дивлючись на купу плюсів та вражень є декілька загроз та недоліків.

Першою загрозою і найголовнішою є кібербезпека. Індустрія гостинності користується персональними даними клієнтів такі як паспортні дані, номери кредитних карток, домашні адреси. Такі підприємства особливо з великим вмістом номерів є привабливою мішенню для хакерів. Для того щоб не ставалось інцидента підприємствам варто захищати інформацію: шифрування, коди, системи виявлення вторгнення.

Другою проблемою являється капіталоемність цифрових проєктів.сучасні технології потребують заміни та оновлення, обладнання старіє та потребує заміну вже через 3-5 років. Це постійні витрати ті хто не має відповідних ресурсів, може пасти задніх і це впливає на конкурентоспроможності.

У 2026 році цифрова трансформація сфери гостинності вийшла за межі простого впровадження систем обліку. Сучасний етап розвитку характеризується переходом до моделі Hospitality 5.0, де технології спрямовані не на заміну людини, а на звільнення персоналу від рутини для забезпечення вищого рівня персоналізації сервісу. Ключовим ядром цифрової екосистеми підприємства є інтегровані хмарні платформи, що використовують Big Data та машинне навчання для динамічного ціноутворення, прогнозування завантаженості на основі аналізу подій у регіоні, персоналізації маркетингових пропозицій для кожного окремого гостя.

Вплив пандемії та воєнного стану закріпив безконтактні рішення як обов'язкову організаційну умову функціонування закладів. Основними інноваціями у цьому сегменті є можливість повного циклу взаємодії з готелем через смартфон – від бронювання та вибору конкретної кімнати на 3D-плані до Mobile Check-in та використання телефону як цифрового ключа;

QR-технології та цифрові меню (у ресторанному секторі це не лише засіб перегляду страв, а й інструмент для самостійного замовлення, оплати та розділення рахунку між гостями без участі офіціанта); голосові асистенти та чат-боти з ШІ (інтеграція ChatGPT-подібних систем у месенджери готелю дозволяє гостям миттєво отримувати відповіді на запитання, замовляти послуги (рум-сервіс, прибирання) та отримувати локальні рекомендації 24/7).

Як бачимо, впровадження принципів сталого розвитку на Херсонщині безпосередньо залежить від «розумних» технологій, що дозволяють оптимізувати використання обмежених ресурсів.

ВИСНОВКИ

Виконання поставлених завдань дало змогу дійти наступних результатів:

1. Сталий розвиток у сфері готельно-ресторанного бізнесу є важливим напрямом, який потребує глибшого розуміння та впровадження. Не кожна людина усвідомлює значення сталого розвитку, проте саме він забезпечує збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства.

2. Готельно-ресторанна сфера є важливою складовою економіки країни, бо не лише надає послуги проживання та харчування, а й створює робочі місця, сплачує податки, формує імідж держави та впливає на соціально-економічний розвиток регіонів. Особливістю цієї галузі є постійний контакт зі споживачем, тому велике значення має соціальна відповідальність підприємств. Вона проявляється у чесному веденні бізнесу, забезпеченні належних умов праці, турботі про клієнтів.

3. В умовах воєнного стану функціонування підприємств сфери гостинності значно ускладнилося. Повномасштабне вторгнення росії спричинило серйозні втрати для готельного бізнесу, особливо в східних, південних регіонах України. Руйнування інфраструктури, відсутність туристичних потоків, виїзд персоналу, проблеми з постачанням та економічна нестабільність призвели до різкого зниження завантаженості готелів. Багато підприємств були змушені припинити діяльність або переміститись до більш безпечних регіонів, переважно на захід країни. Попри всі труднощі, готельний бізнес в Україні продовжує функціонувати та демонструє здатність до відновлення. Підтримка з боку держави, впровадження інноваційних рішень сприяють збереженню галузі. Майбутнє галузі залежить від стабілізації економічної ситуації, відновлення туристичних потоків та підвищення довіри з боку споживачів. Водночас уже

сьогодні можна стверджувати, що сфера гостинності має потенціал для подальшого відновлення та зростання.

4. Функціонування підприємств сфери гостинності в умовах воєнного стану (на прикладі Херсонської області) характеризується критичним ступенем невизначеності та мультиплікативним впливом деструктивних чинників. Основними виявленими проблемами є інфраструктурно-ресурсний колапс (повне або часткове руйнування матеріально-технічної бази, розрив локальних ланцюгів постачання та критична залежність від енергостабільності, що призвело до стрімкого зростання операційних витрат на забезпечення автономності); деформація кадрового потенціалу (гострий дефіцит кваліфікованого персоналу через вимушену міграцію та мобілізаційні процеси, а також високий рівень професійного вигорання співробітників, що вимагає перегляду професіографічних вимог та впровадження систем психологічної підтримки); фінансово-інвестиційна блокада (відсутність механізмів страхування воєнних ризиків, обмежений доступ до кредитних ресурсів та зниження платоспроможного попиту з боку традиційних сегментів споживачів); трансформація безпекового стандарту (необхідність інтеграції жорстких протоколів безпеки (сертифіковані укриття, системи сповіщення) у структуру сервісу). Традиційні моделі управління готельно-ресторанним бізнесом виявилися нежиттєздатними в умовах тривалого воєнного стану. Системний характер перелічених проблем доводить, що єдиним шляхом відновлення галузі в регіоні є перехід від стратегії «виживання» до стратегії резильєнтності, яка базується на впровадженні принципів сталого розвитку: автономності, енергоефективності, локаворства та інклюзивності.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі в поствоєнний період в Україні, зокрема в Херсонській області, можливе лише через синергію екологічних інновацій, технологічної автономності та соціальної відповідальності. Запровадження принципів сталого розвитку дозволяє бізнесу трансформувати виклики зовнішнього середовища у

внутрішні ресурси для зростання, забезпечуючи стабільну позицію на ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі // Наукові перспективи. 2022. № 5 (23). С. 168-180.
URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180)
2. Батченко Л.В., Стариченко Т.В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України // Ефективна економіка. 2018. №9.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf.
3. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі// Економічні горизонти.2024.№2-3 (28) 102-110.
URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/download/305695/297362>
4. Безсонов Є. М., Андрєєв В. І. Екологічна складова сталого розвитку: обґрунтування пріоритетності та шляхи забезпечення // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2015. №6
5. Бишовець Л. Г., Козюра І. І. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму в Україні // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : Матеріали XI Міжнар. науково-практ. конф., (м. Черкаси, 19 берез. 2020 р. – 20 берез. 2025 р.) Черкаси, 2020. С. 25–27.
6. Богдан В. Сталий розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна.
URL: <https://ucap.io/en/stalyj-rozvytok-shho-cze-chomu-cze-vazhlyvo-ta-do-chogo-tut-ukrayina/>
7. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу // Економіка та суспільство. 2024.№60.

URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3592/3523>

8. Бурачек І., Панасюк Д., Ярмолюк Д. Гастрономічний туризм в Україні під час війни // Економіка та суспільство. 2025. № 71.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-92>

9. Валінкевич, Н. В., Шестакова, А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності // Економіка та суспільство. 2024. №68. С.433–437.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4914/4857>

10. Гостьова лекція «Як туристичний бізнес країни працює під час війни».

URL: <https://nubip.edu.ua/node/117660>.

11. Готельний бізнес в Україні в умовах війни: чому в готелях зростає кількість гостей // Visit Ukraine.

URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2150/gotelnii-biznes-v-ukraini-vumovax-viini-comu-v-gotelyax-zrostaie-kilkist-gostei>

12. Гуштан Т., Корсак Р. Роль логістики в забезпеченні сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу// Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Т.XVII. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 218-220.

13. 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.

14. Деяк Б.С., Кушнір Н.О. Світова готельно-ресторанна індустрія в умовах міжнародної конкуренції// Ефективна економіка. 2022. № 12.

URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54>

15. Дишкантюк О.В. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності

URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/533/514>

16. Захарова, Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні// Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025.№14.
URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/283>
17. Каїль О. О., Юхновська Ю. О. Розвиток туристичної галузі в Україні під час воєнного стану// Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріж-жя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 177-179.
URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kail.htm.
18. Кожухова Т.В., Горіна Г.О. Сертифікація сталого розвитку європейського готельного бізнесу: критерії, програми, переваги та проблеми// Вісник ДонНУЕТ. 2024. №1(80). С. 7–19.
URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-80-1-7-19>.
19. Лупашко, А., & Маренчук, А. Цифрова трансформація в готельному бізнесі//Ribas Hotels Group Blog. 2023.
URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/tsifrovaya-transformatsiyav-gostinichnom-biznese/>
20. Мамонтенко І. С. Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики // Сталий розвиток економіки. 2025. №3 (54). С. 308-313.
URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>
21. Назарова Є. Херсон. Чотири роки великої війни//Як живе місто? Суспільство. 2026. 14 лют.
22. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України// Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68.
23. Павловська О. Ф. Вплив гастрономічного туризму на розвиток ресторанного бізнесу Херсонщини.

URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/21408>

24. Пандяк І. Г. Сталий розвиток готельної індустрії. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 8. С. 276–281.
25. Парфіненко Т. Синергія цілей сталого розвитку у готельній галузі як показник стійкості бізнесу//Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 176–183.
URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(24))
26. Полінкевич О. Інформаційно-комунікативні та логістичні технології організації обслуговування клієнтів готелю// Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т. 6, №2, 150–170.
URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>
27. Прогнози готельного бізнесу у військовий період//Hotel Solution.
URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/prognozi-gotel'nogobiznesu-u-vijs'kovij-period>
28. Січка І.І. Головні міжнародні логістичні компанії у сфері готельно-ресторанного бізнесу // Інфраструктура ринку.2020.Вип. 40. С. 14-18.
29. Ховрак І. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу: статистичний та економетричний аналіз // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2020.
URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/219714/219910>
30. Чорний О. Сталий розвиток українського туризму: що маємо створити для майбутнього?
URL: <https://ukraine-oss.com/stalyj-rozvytok-ukrayinskogo-turyzmu-shho-mayemo-stvoryty-dlya-majbutnogo/>
31. Якименко Н. Туризм під час війни: як відновлюється ринок і чому це важливо// Mind.ua
URL: <https://mind.ua/openmind/20300978-turizm-pid-chas-vijni-yak-vidnovlyuetsya-rinok-i-chomu-ce-vazhlivo-ne-lishe-dlya-ekonomiki>
32. Ярмаченко К. С., Чорнобай А. М., Посохов, І. С. Цифрова трансформація туризму і гостинності: сучасні тренди та перспективи для України.

URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ca>

33. Український готель, що турбується про довкілля.

URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/11/21/ukrayinskyj-gotel-shho-turbuyetsya-pro-dovkillya-yak-vin-praczyuye/>

34. Burton I. Report on Reports: Our Common Future: The World Commission on Environment and Development//Environment: Science and Policy for Sustainable Development. 1987. No 29(5). С. 25–29.

URL: <https://doi.org/10.1080/00139157.1987.9928891>