Москвічова О.М.
старший викладач, PhD,
Одеський національний технологічний університет
Шуба А.В.
асистент,
Одеський національний технологічний університет

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-573-3-14

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ОБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

До війни український готельний ринок зростав на 10–15% щороку. Війна практично знищила його у зонах бойових дій. Аналізуючи вплив війни на готельний сектор України, ми виділили кілька ключових аспектів негативного впливу: руйнування інфраструктури, закриття закладів на окупованих територіях або виведення їх з міжнародного ринку, втрата кваліфікованого персоналу, скорочення кількості споживачів, збої в ланцюгах поставок. Зрозуміло, що сфера потребує відновлення. 2023–2025 роки відзначаються поліпшення економічної діяльності підприємств готельної сфери. Попри складні обставини можна відзначити, що більшість готельних закладів змогли адаптуватися до нових умов.

Нами запропоновано шляхи вирішення проблем відбудови та стратегічного відновлення об'єктів готельного бізнесу на засадах концепції сталого розвитку. Розробка антикризової стратегії для готельних підприємств вимагає врахування специфіки сучасного стану індустрії гостинності, економічних умов, соціальних змін і геополітичних викликів. Стратегія повинна базуватися на оцінці поточного стану, перспектив розвитку галузі та включати заходи з адаптації до кризових умов. Відновлення готельного сектору сприятиме підвищенню рівня життя населення, зокрема через створення нових робочих місць, а також покращить міжнародний імідж України.

На основі державної стратегії антикризового управління запропоновано розробити регіональні стратегії антикризового управління з урахуванням виділення чотирьох типів регіонів залежно від стану руйнувань:

1 тип – регіони, де готельний потенціал майже повністю втрачений, руйнування до 90% (найбільших руйнувань готелі зазнали в Донецькій, Луганській, областях через активні бойові дії);

2 тип – втрата готельного потенціалу значна, руйнування становить до 70%: в Харківській, Запорізькій та Херсонській областях;

3 тип – часткова втрата готельного потенціалу, збереглося до 80% об’єктів та інфраструктури (м. Київ, Київська область, м. Одеса та Одеська область було зафіксовано часткові руйнування, здебільшого внаслідок ракетних ударів);

4 тип – незначні втрати готельного потенціалу, що збереглися до 95%, у західних областях України (Львівська, Івано-Франківська) пошкодження готельної інфраструктури майже не було, але відбулося значне навантаження через внутрішньо переміщених осіб.

Диференціація регіонів за рівнем збереження потенціалу готельних підприємств дає змогу оцінювати державну антикризову стратегію через призму трьох рівнів: національного, регіонального та місцевого. Такий підхід сприяє визначенню пріоритетів та коригуванню фінансування для відновлювальних заходів. В умовах повоєнного відновлення підприємства та регіони стикаються з особливими викликами, такими як руйнування інфраструктури, значні економічні втрати, відновлення довіри з боку населення та інвесторів. У цьому контексті антикризове управління має враховувати специфіку повоєнної ситуації та застосовувати спеціалізовані стратегії:

1. Стратегія стабілізації та відновлення інфраструктури – першочерговим завданням є відновлення основних інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, комунікації, енергетичні мережі та соціальні об'єкти. Це дозволяє відновити економічну діяльність та створити основи для подальшого розвитку.

2. Стратегія гуманітарної допомоги та соціального забезпечення – необхідно забезпечити соціальні гарантії для постраждалих осіб, відновити житло та медичні послуги, що допоможе зберегти стабільність у суспільстві і мінімізувати соціальну напругу.

3. Стратегія залучення міжнародної допомоги та інвестицій – у повоєнний період важливо залучати фінансування від міжнародних організацій, країн-партнерів, а також приватних інвесторів для забезпечення відновлення економіки.

4. Стратегія відновлення виробництва та підприємництва – необхідно сприяти швидкому відновленню підприємств, створенню нових робочих місць, залученню інвестицій у промисловість і сільське господарство. Це включає відновлення виробничих потужностей, пошук нових ринків збуту і підтримку малих та середніх підприємств.

5. Стратегія розвитку регіонів та територій – в умовах повоєнного відновлення важливо враховувати специфіку кожного регіону та формувати індивідуальні стратегії відновлення, що включають екологічну відновлюваність, розвиток нових галузей та привабливість для інвестицій.

6. Стратегія реструктуризації економіки – може включати перекласифікацію деяких підприємств або галузей, які постраждали

найбільше під час війни, шляхом диверсифікації виробництва, інноваційного розвитку та впровадження нових технологій для підвищення конкурентоспроможності.

7. Стратегія стимулювання внутрішнього попиту – у період відновлення важливо стимулювати попит на місцеву продукцію та послуги, розвивати внутрішній ринок через програми підтримки споживчого попиту та заохочення до активного споживання.

8. Стратегія національної єдності та національного відродження – включає відновлення довіри до влади та інституцій, об'єднання нації навколо спільної мети відновлення країни, що включає інформаційну політику, культурне відродження та моральну підтримку громадян.

9. Стратегія екологічного відновлення – зважаючи на можливі екологічні катастрофи та забруднення після війни, важливо інтегрувати стратегії екологічного відновлення, очищення та захисту навколишнього середовища.

Для регіонів з низьким ступенем руйнувань пропонуємо обрати стратегію екологічного відновлення шляхом впровадження інноваційних технологій для збереження ресурсів, підвищення енергоефективності; стратегію соціальної інтеграції шляхом залучення громади до процесів відновлення та розвитку; стратегію інвестиційної привабливості шляхом створення умов для залучення інвестицій у сталий розвиток та зелені технології. Метою обраних стратегій є забезпечення стійкого розвитку та модернізації готельного бізнесу в регіонах з орієнтуванням галузі на принципи сталого розвитку. Це включає впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій, підвищення конкурентоспроможності регіонів як туристичних напрямків та забезпечення соціальної стабільності через підтримку місцевих громад і створення нових можливостей для розвитку внутрішнього та міжнародного туризму.

Для регіонів з середнім ступенем руйнувань пропонуємо обрати стратегію екологічного відновлення шляхом покращення енергоефективності та відновлення екологічно чистих джерел енергії; стратегію відновлення інфраструктури шляхом реконструкції з урахуванням принципів сталого розвитку, збереження екосистем; стратегію соціальної підтримки шляхом надання фінансової підтримки місцевим громадам та малого бізнесу для відновлення. Метою обраних стратегій є забезпечення відновлення та стабілізації готельного бізнесу через інтеграцію принципів сталого розвитку, підвищення соціальної стабільності та захисту навколишнього середовища. Це включає модернізацію існуючих готельних об’єктів, підвищення їх енергоефективності та екологічної безпеки, а також розвитку внутрішнього та міжнародного туризму.

Для регіонів з високим ступенем руйнувань нами запропоновано стратегію комплексного відновлення шляхом відновлення житлових та соціальних об'єктів з урахуванням принципів сталого розвитку та зеленої інфраструктури; стратегію диверсифікації економіки шляхом розвитку нових видів економічної діяльності, що мають позитивний вплив на навколишнє середовище (відновлювана енергетика, технології переробки); стратегію відновлення соціальної згуртованості через програми для забезпечення соціальної стабільності, підтримку переселенців та відновлення спільнот.

Для регіонів з критичним ступенем руйнувань нами запропоновано стратегію глобального відновлення шляхом проведення масштабних відновлювальних робіт, враховуючи сталий розвиток на всіх рівнях (відновлення інфраструктури, соціальних об'єктів, екологічного середовища); стратегію залучення міжнародної допомоги шляхом активного залучення міжнародних організацій та донорів для реалізації програм сталого відновлення; стратегію сталого регіонального розвитку шляхом переходу до довгострокових екологічних та економічних програм, які забезпечують стійкість регіону до майбутніх викликів. Метою стратегій для регіонів двох останніх типів є впровадження принципів сталого розвитку, забезпечення екологічної, соціальної та економічної стійкості галузі, відновлення довіри та залучення інвестицій.

Головним напрямом відновлення готельного потенціалу повинно стати будівництво еко- та бюджетних готелів, що зумовлене кількома важливими факторами: значним зниженням туристичного інтересу до цих регіонів, що ускладнить швидку окупність дорогих готелів; зниженням рівня життя місцевого населення, що обмежить можливість внутрішніх туристів користуватися готелями високої категорії; низьким рівнем зацікавленості інвесторів у дорогих проектах в менш привабливих для відпочинку зонах.

Список використаних джерел:

1. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. URL: https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA.pdf (дата звернення: 14.12.2025).

2. Nikoliuk, O., Sedakova, I., Savenko, I., Kalaman, O., & Korotych, O. Model of the State Policy for the Development of Hospitality Industry Enterprises in Crisis Situations and Military Operations. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. № 6. P. 6. URL: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8994356 (дата звернення: 14.12.2025)

3. Седікова І.О, Москвічова О.М. Застосування концепцій антикризового управління в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4152 (дата звернення: 14.12.2025).