

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«бакалавр»

на тему:

**Проблеми і перспективи закладів розміщення в умовах
сьогодення (на прикладі готелю «7 днів»)**

Виконала студентка IV курсу, гр. БР-41
спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

Климова Анна Андріївна

Керівник _____ доц. І.І. Стойко

Нормоконтроль _____ доц. І.Б. Федішин

Завідувач кафедри _____ доц. Р.П. Шерстюк

Рецензент _____ доц. Галушак М.П.

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Климова А.А. Проблеми і перспективи закладів розміщення в умовах сьогодення (на прикладі готелю «7 днів») – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Тернопільський національний технічний університет мені Івана Пулюя. Тернопіль. 2026. 61 с.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків. Обсяг роботи 61 сторінка основного тексту, 15 одиниць презентаційних матеріалів, 9 рисунків і ілюстрацій, 16 таблиць, список використаних літературних джерел налічує 27 од.

Теоретично розглянуто готельний ринок України, його сучасні трансформації та тенденції розвитку, сьогоденні проблеми та ризики готельного підприємства, стандартизацію і сертифікацію послуг у готельно-ресторанній сфері України та завдання нових стандартів ISO для закладів розміщення.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність готелю «7 Днів», його зовнішнє та внутрішнє середовище з використанням методів SWOT- і PINS-аналізу, а також визначено конкурентні позиції готелю на ринку.

Запропоновані напрямки адаптації роботи готелю в контексті сьогоденніх умов, обґрунтовано створення coworking-shelter як інноваційної моделі трансформації готельного бізнесу в умовах війни.

Ключові слова: готель, проблеми, перспективи, інновація, coworking-shelter.

ABSTRACT

Klimova A.A. Problems and Prospects of Accommodation Facilities in Current Conditions (Case Study of the «7 Days» Hotel) – Manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 241 – Hotel and restaurant business. Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Ternopil. 2026. 61 p.

Bachelor's qualification work consists of an introduction, four sections, conclusions. The volume of the work is 61 pages of the main text, 15 units of presentation materials, 9 figures and illustrations, 16 tables, the list of used literary sources is 27 units.

Theoretically, the hotel market of Ukraine, its modern transformations and development trends, current problems and risks of the hotel enterprise, standardization and certification of services in the hotel and restaurant sector of Ukraine and the tasks of new ISO standards for accommodation establishments are considered.

The financial and economic activities of the 7 Days hotel, its external and internal environment are analyzed using SWOT and PINS analysis methods, and the competitive positions of the hotel in the market are determined.

Directions for adapting the hotel's work in the context of today's conditions are proposed, and the creation of a coworking shelter as an innovative model for transforming the hotel business in wartime is justified.

Keywords: hotel, problems, prospects, innovation, coworking shelter.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 РОЗДІЛ 1. СЬОГОДЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: СИСТЕМНІ ВИКЛИКИ	9
1.1 Готельний ринок України: сучасні трансформації та тенденції розвитку	9
1.2 Сьогоднішні проблеми та ризики готельного підприємства	13
1.3 Стандартизація і сертифікація послуг готельно-ресторанній сфері України. Нові стандарти ISO для закладів розміщення	16
Висновки.....	23
2 РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ГОТЕЛЬ «7 ДНІВ»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Готель «7 Днів».....	25
2.2 Аналіз господарської діяльності готелю.....	31
2.3 Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «7 Днів».....	35
Висновки.....	39
3 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЮ «7ДНІВ» ДЛЯ РОБОТИ В ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	41
3.1 Напрямки адаптації роботи готелю в контексті сьогоденних умов	41
3.2 Coworking-shelter як інноваційна модель трансформації готельного бізнесу в умовах війни	43
3.3 Екологічна сертифікація як інструмент залучення туристів у післявоєнний час	50
4. РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	53
4.1 Безпека в індустрії гостинності	53
4.2 Правове регулювання умов та оплати праці в індустрії гостинності	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59
Додатки	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах воєнного стану в Україні готельний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, що охоплюють усі аспекти його функціонування від безпеки та логістики до кадрового забезпечення і формування попиту.

Готельний сектор України перебуває у стані глибоких структурних змін, зумовлених впливом глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що триває з 2022 року. Зазначені події суттєво трансформували умови функціонування індустрії гостинності, спричинивши скорочення кількості діючих засобів розміщення, зниження міжнародного туристичного потоку, переформатування внутрішнього ринку, загострення проблеми кадрового забезпечення та необхідність прискореної цифрової трансформації підприємств галузі.

Руйнування інфраструктури, зміна туристичних потоків, зниження купівельної спроможності населення та загальна економічна нестабільність створили нову реальність для підприємств індустрії гостинності. Водночас саме в умовах кризи готельний бізнес демонструє високу адаптивність, здатність до трансформації та пошуку нових організаційних форм роботи. Це вимагає наукового осмислення процесів, що відбуваються, аналізу механізмів пристосування підприємств до змін середовища та визначення ефективних напрямів удосконалення організації готельної діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження сучасних трансформацій та тенденцій розвитку готельного бізнесу, його проблем та ризиків, аналізування стану внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Готель «7 днів» та напрямків адаптації готелю для роботи в воєнний і післявоєнний періоди.

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання**:

- дослідити готельний ринок України, його сучасні трансформації та тенденції розвитку, проблеми та ризики готельного господарства;

- охарактеризувати діяльність базового підприємства, його фінансово-господарський стан та провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;

- запропонувати напрямки адаптації роботи готелю в контексті сьогоденних умов:

- обґрунтувати інноваційну модель трансформації готельного бізнесу підприємства «Готель 7 днів» в умовах війни;

- розглянути фактори, що впливають на сучасний розвиток охорони праці у сфері гостинності.

Об'єктом дослідження є готельний комплекс ТВО «Готель «7 днів».

Предметом дослідження є аналіз стану і розробка напрямків трансформації готелю для роботи в воєнний і післявоєнний періоди.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування на практиці результатів дослідження, реалізації рекомендаційних підходів до використання заходів з задоволення вимог споживачів на дослідженому підприємстві і інших підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Участь у наукових конференціях за темою роботи:

1. Климова А. Coworking-shelter як інноваційна модель трансформації готельного бізнесу в умовах війни. *Матеріали ІХ Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»* 24-25 квітня 2026 р. Тернопіль: ТНТУ. 2026. С. 334-335.

2. Климова А. Сучасні виклики та стратегічні ризики готельного бізнесу України. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інтеграція науки і практики у сфері харчових технологій та індустрії гостинності»* 23 квітня 2026 року. Тернопіль: ТФКХТТ. 2026. С. 33-35.

3. Стойко І.І., Климова А.А. Аналіз українських реалій впровадження екологічної сертифікації готелів. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика»* 21 травня 2026 року. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2026. С.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 61 сторінка основного тексту, список використаних літературних джерел складає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

СЬОГОДЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: СИСТЕМНІ ВИКЛИКИ

1.1. Готельний ринок України: сучасні трансформації та тенденції розвитку

У сучасних умовах воєнного стану в Україні готельний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, що охоплюють усі аспекти його функціонування від безпеки та логістики до кадрового забезпечення і формування попиту.

Готельний сектор України перебуває у стані глибоких структурних змін, зумовлених впливом глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що триває з 2022 року. Зазначені події суттєво трансформували умови функціонування індустрії гостинності, спричинивши скорочення кількості діючих засобів розміщення, зниження міжнародного туристичного потоку, переформатування внутрішнього ринку, загострення проблеми кадрового забезпечення та необхідність прискореної цифрової трансформації підприємств галузі.

Руйнування інфраструктури, зміна туристичних потоків, зниження купівельної спроможності населення та загальна економічна нестабільність створили нову реальність для підприємств індустрії гостинності. Водночас саме в умовах кризи готельний бізнес демонструє високу адаптивність, здатність до трансформації та пошуку нових організаційних форм роботи. Це вимагає наукового осмислення процесів, що відбуваються, аналізу механізмів пристосування підприємств до змін середовища та визначення ефективних напрямів удосконалення організації готельної діяльності.

За оцінками Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), у 2022 році кількість колективних засобів розміщення скоротилася майже на 17% порівняно з 2021 роком. Значна частина готелів була зруйнована або

залишилася на тимчасово окупованих територіях. У 2023 році тенденція скорочення сповільнилася, а у 2024–2025 роках спостерігається поступова стабілізація ринку, насамперед у центральних і західних регіонах, які характеризуються відносною безпекою та сталим внутрішнім попитом [8].

Згідно з аналітичним звітом Ribas Hotels Group, на середину 2024 року в Україні функціонувало близько 2017 готелів, серед яких 1,1% становили міжнародні мережі, 5,1% – національні оператори, 80,3% – незалежні готелі різних форматів, а решту – мотелі та хостели [9].

Воєнні події спричинили суттєву територіальну асиметрію: максимальна завантаженість спостерігається у західних регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), де рівень заповнюваності номерного фонду у 2024 році перевищував 60–65%, тоді як у центральних регіонах цей показник утримувався на рівні 35–40%. За інформацією Forbes Ukraine, попри складну економічну ситуацію, в Україні зростає кількість малих готелів і хостелів, що пояснюється активізацією внутрішнього туризму та зростанням попиту серед внутрішньо переміщених осіб [10].

Воєнні дії та макроекономічна нестабільність сформували комплекс системних викликів для готельної індустрії. До ключових дестабілізаційних чинників належать скорочення зовнішнього попиту на готельні послуги, пошкодження туристичної та транспортної інфраструктури, дефіцит кваліфікованих працівників, перебої в енергопостачанні, зростання операційних витрат, а також посилення конкуренції з боку сегмента короткострокової оренди житла.

За результатами дослідження Ribas Hotels Group, присвяченого стану готельного ринку України у 2025 році, встановлено ключові напрями трансформації індустрії гостинності в умовах воєнних викликів. Аналітичний звіт узагальнює актуальні тенденції розвитку ринку, зміни у структурі туристичних потоків, нову просторову конфігурацію інвестицій та перспективи відновлення готельної інфраструктури.

Основні результати дослідження:

- Вітчизняний готельний сектор демонструє поступову стабілізацію та ознаки відновлення. Попри значні втрати, туристична сфера України адаптується до кризових умов і поступово нарощує економічну активність. Зокрема, відповідно до даних Державне агентство розвитку туризму України, у 2024 році кількість суб'єктів господарювання у сфері туризму зросла на 7% порівняно з попереднім роком, хоча ще не досягла довоєнного рівня.

- Кількісні параметри ринку зазнали позитивних змін, передусім за рахунок активізації девелопменту в західних та відносно безпечних регіонах. Відкриття нових об'єктів і відновлення функціонування існуючих сприяло збільшенню загальної кількості засобів розміщення у 2024 році.

- Водночас готельний фонд України зазнав суттєвих втрат. Руйнування та пошкодження великих і малих об'єктів зафіксовано в низці регіонів, тоді як стан частини готельної інфраструктури на тимчасово окупованих територіях залишається невизначеним.

- Простежується тенденція до поступового відновлення в'їзного туризму. У 2024 році зафіксовано зростання кількості іноземних відвідувачів, що свідчить про збереження міжнародного інтересу до України. Історичний досвід кризових періодів підтверджує, що повне відновлення туристичних потоків можливе у середньостроковій перспективі.

- Очікується суттєва трансформація структури міжнародного туризму. Після завершення війни домінуватимуть туристи з країн Європейського Союзу та інших партнерських держав, що змінить географію попиту та поведінкові характеристики споживачів.

- Важливим індикатором відновлення галузі є зростання фіскальних надходжень. Збільшення обсягів туристичного збору у 2024 році свідчить про активізацію внутрішнього туризму, збереження мобільності населення та функціонування туристичної інфраструктури навіть в умовах воєнного стану.

- Загалом результати дослідження підтверджують, що готельна індустрія України не лише зберігає життєздатність, але й демонструє адаптивність до нових умов господарювання. Відбувається формування нових моделей

розвитку, змінюється структура попиту, а також з'являються інноваційні формати розміщення, зокрема апарт-готелі та котеджні комплекси.

- Відновлення ринку має нерівномірний, проте стійкий характер і концентрується переважно у безпечних регіонах. Для інвесторів це створює передумови розглядати готельну нерухомість як перспективний довгостроковий актив із потенціалом регіональної диверсифікації та стратегічного зростання у післявоєнний період.

Отже, трансформація готельного ринку України відбувається за адаптивною моделлю, в основі якої лежить швидка реакція суб'єктів господарювання на безпекові, економічні та соціальні виклики. Це свідчить про формування нової парадигми функціонування індустрії гостинності в умовах невизначеності.

Просторова переорієнтація готельного розвитку на Західні регіони України підтверджує зростання ролі фактору безпеки як ключового детермінанта інвестиційної активності та територіальної структури ринку.

Збереження та активізація внутрішнього туризму виступає базовим драйвером підтримки галузі, забезпечуючи мінімально необхідний рівень попиту та фінансової стійкості підприємств гостинності.

Формування нової структури міжнародного туристичного потоку створює передумови для якісного оновлення ринку, зокрема через орієнтацію на платоспроможного європейського споживача та впровадження сучасних стандартів сервісу.

У довгостроковій перспективі готельна індустрія України має потенціал до прискореного відновлення, що базується на поєднанні відкладеного попиту, післявоєнної реконструкції та інтеграції у європейський туристичний простір.

В даний час відмічається поступове відновлення готельного ринку, пов'язане з активним переорієнтуванням підприємств на внутрішнього споживача, але потрібно враховувати той аргумент, що після війни буде активізуватися груповий екскурсійний туризм, в тому числі і міжнародний, що вимагає готельну індустрію активно впроваджувати нові стандарти засобів

розміщення, що стосуються якості, безбар'єрності, доступності сертифікації тощо.

1.2. Сьогоднішні проблеми та ризики готельного підприємства

Готельно-ресторанний бізнес в умовах та війни і інших глобальних конфліктів стає особливо вразливим завдяки різноманітних проблем і ризиків. Готельний бізнес – це не лише бездоганний сервіс, вишуканий дизайн інтер'єрів, затишок для гостей. За лаштунками цієї індустрії стоїть чимало викликів, з якими щодня стикаються управлінці та власники готелів.

Готельна індустрія України зараз – це унікальний кейс виживання та адаптації, де поєднуються надскладні виклики та неймовірна стійкість.

Основні проблеми та ризики зведемо на кілька стратегічних блоків.

1. Безпекові ризики та фізична загроза – це базовий рівень піраміди Маслоу для бізнесу в Україні.

Поняття безпеки в індустрії гостинності є багатовимірним і охоплює широкий спектр потенційних загроз та ризиків, за управління і мінімізацію яких несе відповідальність суб'єкт господарювання. У зв'язку з цим постає необхідність чіткого виокремлення та систематизації видів небезпек, що можуть бути найбільш вираженими в окремих сегментах готельної діяльності. Базовим принципом функціонування систем безпеки в готелях є недопустимість забезпечення безпеки за рахунок зниження рівня комфорту гостей. Саме тому системи безпеки в закладах індустрії гостинності суттєво відрізняються від стандартних рішень, що застосовуються в офісних або виробничих середовищах.

Система безпеки готельного підприємства у мирний час має комплексний характер і включає сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких людський фактор (служби охорони та персонал), технічні засоби контролю доступу (замки, електронні системи ідентифікації), індивідуальні та колективні сейфи, а також інженерно-технічні рішення. Важливою складовою сучасних

систем безпеки є відеоспостереження, впровадження якого, попри його ефективність, може викликати суперечливе сприйняття з боку клієнтів і потребує дотримання етичних та правових норм.

Сьогодення в умовах війни в Україні безпекові ризики додають додаткових і основних заходів безпеки:

- Руйнування інфраструктури: ризик прямих влучань або пошкоджень внаслідок обстрілів залишається головним стримуючим фактором для інвестицій.

- Страхування: відсутність доступного страхування від воєнних ризиків робить готелі вразливими, а залучення іноземного капіталу майже неможливим.

- Психологічний бар'єр: навіть у відносно безпечних регіонах повітряні тривоги та загальний стан стресу впливають на «атмосферу відпочинку», за якою зазвичай їдуть гості.

2. Кадровий голод (криза людського капіталу) – це, мабуть, найболючіше питання для сервісного бізнесу.

- Міграція та мобілізація: велика частина кваліфікованого персоналу виїхала за кордон, а значна частина чоловіків-працівників мобілізована.

- Дефіцит лінійного персоналу: знайти досвідчених адміністраторів, шеф-кухарів чи технічних спеціалістів стає дедалі важче.

- Проблема перенавчання: готелям доводиться витратити набагато більше ресурсів на навчання новачків «з нуля».

Одним із ключових викликів для сучасних готельних підприємств залишається проблема залучення та утримання мотивованого й кваліфікованого персоналу. Ускладнення ситуації зумовлюється невідповідністю між змістом і результатами професійної підготовки кадрів у сфері індустрії гостинності та реальними потребами ринку праці. Значна частина кандидатів демонструє завищені кар'єрні очікування й рівень професійних амбіцій, які не підкріплені належним практичним досвідом та сформованими професійними компетентностями.

На ринку праці спостерігається виразний дисбаланс між очікуваннями роботодавців і претендентів на управлінські посади. З одного боку, фіксується прагнення окремих кандидатів обіймати керівні позиції в готельних або ресторанних комплексах за відсутності достатнього досвіду роботи в галузі та розуміння специфіки операційних процесів. З іншого боку, має місце протилежна тенденція, коли роботодавці формують вакансії з надмірно широким колом функціональних обов'язків і завищеними вимогами до персоналу. Зокрема, від одного фахівця можуть одночасно очікувати виконання завдань у сфері маркетингу, цифрових комунікацій, веброзробки та адміністративного супроводу управлінських рішень, що суттєво знижує привабливість таких посад і ускладнює підбір відповідних кадрів.

Зазначені тенденції свідчать про необхідність системного перегляду підходів до формування кадрової політики в індустрії гостинності, посилення практичної складової професійної освіти, а також гармонізації очікувань роботодавців і

3. Операційна та енергетична нестабільність. Тут можна відмітити:

- Енергонезалежність: необхідність утримувати генератори, сонячні панелі та системи Starlink значно підвищує собівартість номера.
- Логістичні ланцюги: зростання цін на продукти та послуги підрядників через проблеми з логістикою та паливом тисне на маржинальність бізнесу.

4. Зміна профілю гостя та падіння попиту:

- Відсутність іноземного туриста: традиційний «leisure-tourism» (відпочинок) з-за кордону фактично на паузі. Головні клієнти зараз – це внутрішні туристи, представники міжнародних неурядових організацій (NGO – non-governmental organization), журналісти та бізнес-відрядження.
- Нерівномірність попиту: західні регіони перевантажені, тоді як прифронтові або центральні області (включаючи Київ) стикаються з нестабільною завантаженістю.

5. Регуляторні та фінансові ризики:

- Податковий тиск: бізнес потребує пільг для відновлення, але держава шукає ресурси для бюджету, що іноді призводить до посилення фіскального тиску.

- Застаріла класифікація: Багато готелів формально мають «зірки», які не відповідають сучасним міжнародним стандартам, що ускладнює вихід на глобальні платформи бронювання після повноцінного відкриття кордонів.

Отже, головна проблема не в тому, що «все погано», а в невизначеності. Готельний бізнес – це довгострокові інвестиції (рентабельність може займати 10-15 років), а планувати на такий термін в умовах війни – це справжній екстрим.

Проте є і «світло в кінці тунелю»: ті готелі, що виживуть зараз і впровадять високі стандарти безпеки та автономності, стануть фундаментом для туристичного буму під час відбудови.

1.3. Стандартизація і сертифікація послуг готельно-ресторанній сфері України. Нові стандарти ISO для закладів розміщення

Стандартизація послуг – це створення послідовних, повторюваних та документованих робочих процесів для забезпечення рівномірного надання послуг, зменшення мінливості між командами та місцями розташування. Це підвищує ефективність, знижує операційні витрати, покращує контроль якості та підвищує задоволеність клієнтів, забезпечуючи передбачуваний досвід.

Ключові аспекти стандартизації послуг.

Визначення та мета: Стандартизація передбачає заміну індивідуальних або персоналізованих завдань усталеними, ефективними, зменшуючи залежність від індивідуальних уподобань співробітників.

Основні переваги:

- Операційна ефективність: стандартизовані процеси зменшують кількість помилок та підвищують масштабованість у міру зростання бізнесу;

- Послідовна якість: забезпечує постійну якість послуг, підвищуючи репутацію бренду та довіру клієнтів.
- Зниження витрат: продуктивізація послуг знижує вартість їх надання.

Кроки впровадження:

- Аналіз поточних практик, виявлення неефективності та варіацій.
- Визначення найкращих практик: Визначення найефективніших та найдієвіших методів.
- Документування стандартних операційних процедур: створення чітких, практичних стандартних операційних процедур.
- Навчання та впровадження: впровадження нових процесів та навчання співробітників.
- Моніторинг та оптимізація: постійне відстеження ефективності та внесення необхідних коригувань.
- Обслуговування клієнтів: встановлення узгоджених протоколів обробки запитів для забезпечення однакового рівня обслуговування.
- Логістика: стандартизація форматів маркування та розмірів піддонів на складах.
- Професійні послуги: створення стандартизованих шаблонів для адаптації клієнтів та звітності для підвищення ефективності.

Оцінка відповідності та сертифікація продукції та послуг здійснюються відповідно до Закону України від 15.01.2015 № 124-VIII «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» Цей Закон визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а також здійснення добровільної оцінки відповідності. Обов'язковість сертифікації за різними критеріями та вимогами клієнтів в готельно-ресторанній сфері України за різними стандартами представлено у табл. 1.1

Сучасна готельно-ресторанна індустрія функціонує в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринку та підвищених очікувань споживачів.

Забезпечення високого рівня якості обслуговування й доступності послуг для всіх категорій клієнтів є ключовими факторами успішного розвитку підприємств туризму. Міжнародні стандарти ISO створюють єдині підходи до управління якістю, безпекою та соціальною відповідальністю, що дозволяє гармонізувати діяльність суб'єктів туристичного бізнесу в усьому світі.

Таблиця 1.1

Обов'язковість сертифікації за різними критеріями та вимогами в готельно-ресторанній сфері України за різними стандартами

Стандарт/ процедура	Сфера застосування	Обов'язковість за законом України	Примітка
Категоризація готелів (зірки) ДСТУ 4269:2003 ДСТУ 4281:2004	Присвоєння категорії (1-5 зірок)	Обов'язкова (Закон України «Про туризм» ст.18)	Проводять уповноважені органи. Без категорії готель не має права офіційно працювати
НАССР (система управління безпечністю харчових продуктів)	Безпека харчових продуктів у ресторанах, готельних кухнях	Обов'язкова (Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»)	Може бути оформлена як внутрішня система або сертифікована за ISO 22000
ISO 22000	Міжнародна версія системи безпеки харчування	Добровільна	Виконує вимоги НАССР але дає міжнародне визнання
ISO 9001	Система управління якістю	Добровільна	Часто вимагають франчизи, міжнародні туроператори, тендери
ISO 14001	Екологічний менеджмент	Добровільна	Використовується для «зелених» сертифікатів (Green Key, EU Ecolabel)
ISO 27001	Інформаційна безпека	Добровільна	Рекомендована для захисту персональних даних гостей. Актуально для готелів з великими івент- майданчиками
ISO 45001	Охорона праці	Добровільна	Потрібен для співпраці з іноземними партнерами чи страховиками
ISO 50001	Енергоменедже нт	Добровільна	Використовується у грантових і енергоефективних програмах

Сучасна готельно-ресторанна індустрія функціонує в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринку та підвищених очікувань споживачів. Забезпечення високого рівня якості обслуговування й доступності послуг для всіх категорій клієнтів є ключовими факторами успішного розвитку підприємств туризму. Міжнародні стандарти ISO створюють єдині підходи до управління якістю, безпекою та соціальною відповідальністю, що дозволяє гармонізувати діяльність суб'єктів туристичного бізнесу в усьому світі.

В останні роки для імплементації цілей сталого розвитку в контексті вимог якості і доступності прийняті нові стандарти туризму – ISO 21401:2020, ISO 21902:2021 та ISO 22483:2020.

ДСТУ ISO 21401:2020 визначає комплексні вимоги до систем управління сталим розвитком закладів розміщення – готелів, хостелів, пансіонів, курортних комплексів та інших інституцій гостинності. Стандарт слугує методологічною рамкою для організацій, що прагнуть формувати й реалізовувати політику сталості, визначати релевантні цілі та забезпечувати їх досягнення через ефективне управління ресурсами, процесами та послугами. Його універсальність дозволяє впроваджувати принципи сталості в закладах будь-якого масштабу й спеціалізації, незалежно від географічного розташування чи соціокультурного контексту, що сприяє підвищенню рівня екологічної, соціальної та економічної відповідальності у всіх напрямках їхньої діяльності.

Стандарт ДСТУ ISO 21902:2021 (ISO 21902:2021, IDT). «Туризм та пов'язані з ним послуги. Доступний туризм для всіх. Вимоги та рекомендації» визначає вимоги до забезпечення доступності туристичних і супутніх послуг для всіх осіб, незалежно від віку, фізичних можливостей або соціального статусу. Основою стандарту є концепція універсального дизайну, що передбачає створення середовища, послуг та інформації, доступних для кожного без потреби адаптації чи спеціального проектування.

Стандарт ДСТУ ISO 22483:2022 (ISO 22483:2020, IDT) «Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг» встановлює єдині вимоги до надання послуг у готелях незалежно від їхньої категорії та розміру. Документ

спрямований на формування стандартів обслуговування, що гарантують задоволення потреб гостей, безпеку, професійність і стабільність процесів надання послуг. Ключові вимоги ISO 22483 охоплюють:

- компетентність персоналу та професійне навчання;
- комфорт, чистоту, безпеку і технічний стан приміщень;
- якість харчування та гігієну;
- доступність і точність інформації для гостей;
- управління скаргами та відгуками клієнтів;
- контроль за підрядниками і зовнішніми постачальниками послуг.

Наскільки вимоги нових стандартів важчі / нові у порівнянні з тим, що було?

- Стандарти формалізують багато пунктів, які раніше могли бути на рівні «неформальних очікувань» але не мали чіткого контролю чи документального закріплення (наприклад, принципи сталого розвитку, контроль харчової безпеки – НАССР, доступність для всіх, безбар'єрність, компетентність персоналу та професійне навчання, особиста гігієна персоналу, зона «шведського столу», зберігання продуктів).

- Вимоги до безпеки гостя й персоналу (включно з ризиками, що пов'язані зі здоров'ям), включаючи заходи щодо інфекцій (частково COVID-вимоги хоча й окремий стандарт), але куди ширше – стандартно мають бути системи, процеси, контроль.

- Більш суворі/деталізовані очікування гостя: чистота, обслуговування, інформування, комунікація, задоволеність.

- Мінімальні стандарти сервісу для різних типів номерів, сніданків, додаткових послуг (басейн, СПА, зберігання багажу, події) чітко прописані. Не достатньо просто «щоб було», треба, щоб відповідало.

Можливі шляхи подолання проблем. Ось що можна зробити, щоб зменшити негативний ефект і допомогти готелям адаптуватися:

- Поступова імплементація (фазове впровадження): зосередження спочатку на ключових моментах, які дають найбільший ефект, а решту – модернізувати з часом.

- Освітні програми для власників готелів і персоналу, тренінги, консультаційна підтримка – можливо за державний або міжнародний кошт / проєктів.

- Створення стимулів: грантів, пільг, державної підтримки тих, хто впроваджує нові стандарти, особливо в областях із меншими фінансовими можливостями.

- Вдосконалення процедур сертифікації – зробити їх доступнішими, прозорими, з меншими бар'єрами.

- Адаптація стандартів / методичних рекомендацій до місцевих умов – не всі вимоги можуть бути реалістичними для кожного типу готелю чи будівлі, особливо старої забудови.

Порівняння вимог ДСТУ і нових вимог ISO до закладів розміщення наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця вимог ДСТУ і нових вимог ISO

Параметр	Стара система (ДСТУ)	Нова система (на базі ISO)
Орієнтир	Технічні параметри (метраж)	Якість сервісу та комфорт гостя
Інклюзивність	Формальна (пандус)	Реальна (10% універсальних номерів)
Екологія	Майже відсутня	Обов'язкові вимоги енергоефективності
Процедура	Паперова	Цифрова (через електронні реєстри)

Зараз триває активна заміна старого стандарту ДСТУ 4269:2003 на нові критерії, що базуються на європейських вимогах. Це характеризується рядом ризиків для українських готелів.

1. Багато готелів будувалися за старими нормами. Нові вимоги (наприклад, до площі номерів, технічного оснащення чи еко-стандартів) можуть вимагати капітальної перебудови, що для багатьох зараз фінансово неможливо.

Ризик: Готелі, які мали «4 зірки», за новими правилами можуть ледь «дотягнути» до трьох, що вдарить по їхньому престижу та вартості номерів.

2. Інклюзивність та безбар'єрність. Згідно з оновленими нормами, сертифікація неможлива без реального забезпечення доступності для маломобільних груп населення. Вимога проектувати не менше 10% номерів як універсальні (для людей з інвалідністю) є величезним викликом для старих будівель, де технічно неможливо розширити дверні отвори або переробити ліфти.

Ризик: Неможливість отримати категорію взагалі через невідповідність Державним будівельним нормам щодо інклюзивності.

3. Бюрократія та прозорість процесу. Хоча сертифікація на «зірки» формально є добровільною, вона стає обов'язковою, якщо готель хоче отримати ліцензію на казино або працювати з державними замовленнями. Процес оцінки відповідності часто сприймається як непрозорий. Робота комісій Державного агентства розвитку туризму іноді затягується, а критерії оцінки можуть трактуватися суб'єктивно.

Ризик: Корупційні ризики та тривалі простої без легального статусу «зірковості».

4. Екологічна сертифікація («Green Key»). ЄС активно просуває «Зелений курс», і українські готелі, які хочуть бачити іноземних гостей у майбутньому, змушені впроваджувати еко-стандарти (ISO 14001, Green Key). Це вимагає встановлення дорогих систем фільтрації води, сонячних панелей, систем енергозбереження та зміни логістики закупівель.

Ризик: Висока собівартість впровадження при низькій завантаженості готелів через війну.

5. Дефіцит кваліфікованих аудиторів. Для того, щоб сертифікувати готель за міжнародними стандартами (ISO 18513:2024), потрібні професійні аудитори. В Україні катастрофічно бракує сертифікованих фахівців, які можуть надати фахову консультацію та провести перевірку за новими правилами.

Ризик: Отримання сертифікатів «для галочки», які не визнаються міжнародними мережами або туроператорами.

Висновки:

1. Готельний сектор України перебуває у стані глибоких структурних змін, зумовлених впливом глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Зазначені події суттєво трансформували умови функціонування індустрії гостинності, спричинивши скорочення кількості діючих засобів розміщення, зниження міжнародного туристичного потоку, переформатування внутрішнього ринку, загострення проблеми кадрового забезпечення та необхідність прискореної цифрової трансформації підприємств галузі.

2. У довгостроковій перспективі готельна індустрія України має потенціал до прискореного відновлення, що базується на поєднанні відкладеного попиту, післявоєнної реконструкції та інтеграції у європейський туристичний простір.

3. Готельно-ресторанний бізнес в умовах та війни і інших глобальних конфліктів стає особливо вразливим завдяки різноманітним проблемам і ризиків: безпекові ризики та фізична загроза; кадровий голод (криза людського капіталу); операційна та енергетична нестабільність; зміна профілю гостя та падіння попиту; регуляторні та фінансові ризики тощо.

4. Поєднання вимог нових стандартів ISO 21401:2020, ISO 21902:2021 та ISO 22483:2020 сприяє формуванню сучасної моделі як сталого та інклюзивного туризму так і конкурентоспроможності закладів розміщення. Готелі й ресторани, що впроваджують нові стандарти, не лише підвищують

якість своїх послуг, а й демонструють соціальну відповідальність, орієнтацію на гостя та відповідність міжнародним вимогам сталого розвитку. Розуміння та дотримання цих стандартів є важливим для закладів розміщення, щоб побудувати довіру, підвищити задоволеність клієнтів та залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ГОТЕЛЬ «7 ДНІВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Готель «7 Днів»

ТОВ «Готель «7 Днів» є сучасним підприємством готельного бізнесу, зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Готель розташований у центральній частині міста Кам'янець-Подільський, Хмельницька область, що забезпечує безпосередню близькість до основних історичних пам'яток міста, культурних та туристичних об'єктів, а також до Центрального залізничного вокзалу. Розмір статутного капіталу підприємства складає 2000,00 грн. Основною метою діяльності ТОВ є надання готельних послуг високого рівня комфортності та організація відпочинку для різних категорій туристів.

Готель надає послуги різного типу, починаючи від проживання у стандартних та покращених номерах і закінчуючи апартаментами та люксовими кімнатами, а також забезпечує широкий спектр додаткових послуг: від ресторанного обслуговування до організації відпочинку, спортивних та розважальних заходів.

Підприємство функціонує за принципами сучасного сервісу, з урахуванням потреб людей з обмеженими можливостями та вимог міжнародних стандартів готельного бізнесу. Головною метою діяльності є отримання фінансового результату у вигляді прибутку, що дозволяє забезпечити розвиток підприємства та підвищення якості обслуговування гостей.

Для більш наочного представлення діяльності підприємства наведено узагальнені відомості у табл. 2.1.

Загальні відомості про ТОВ «Готель «7 Днів»

Показник	Значення
Повна назва	ТОВ «Готель «7 Днів»
Юридична адреса	32300, Україна, Хмельницька обл., місто Кам'янець-Подільський, вул. Соборна, буд. 4
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал, грн	2 000,00
Основний вид діяльності	55.10 – Діяльність готелів та подібних засобів тимчасового розміщення
Кількість персоналу	45 осіб (разом з рестораном)
Кількість номерів	127
Додаткові послуги	Ресторан, бар, басейн, тренажерний зал, сауна, турецька парна, лаунж-зона, більярд

Основні напрями діяльності підприємства класифікуються за КВЕД і включають як основну діяльність - надання послуг тимчасового розміщення, так і додаткові: організація відпочинку та розваг, діяльність спортивних клубів, туристичних агентств, ресторанів та кейтеринг. Узагальнені види діяльності наведено у табл. 2.2.

Види діяльності за КВЕД

КВЕД	Найменування виду діяльності
55.10	Діяльність готелів та подібних засобів тимчасового розміщення
93.29	
79.90	Надання інших послуг бронювання та пов'язана діяльність
79.11	Діяльність туристичних агентств
56.29	Постачання інших готових страв
56.21	Постачання готових страв для подій
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Готель розташований у самому центрі міста, поблизу основних історичних пам'яток Кам'янця-Подільського та всього за 2 км від залізничного вокзалу. На території комплексу функціонують два ресторани: «Ешер» для європейської кухні (місткість до 150 осіб) та «Хотей» для японської та тайської кухні, а також кафе «Кавова студія» та лаунж-зона з кальяном. Для відпочинку та оздоровлення гостей доступні тренажерний зал, басейн, турецька парна та фінська сауна. Готель забезпечує платний паркінг під охороною та безкоштовний Wi-Fi у всіх приміщеннях.

Загальний вигляд готелю «7 Днів» ззовні зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Вигляд готелю «7 Днів» ззовні

Номерний фонд готелю налічує 217 комфортабельних номерів різної категорії, призначених як для звичайних відпочиваючих, так і для гостей з обмеженими можливостями.

Економ-одномісні кімнати площею 12 м². Вони оснащені односпальним ліжком, телевізором, телефоном, Wi-Fi, кондиціонером, холодильником, душовою кабіною та набором міні-парфумерії. Сніданок входить у вартість. Кількість номерів – 12. Одномісне проживання – 1200 грн. (рис. 2.2)

Стандартний номер з двома односпальними ліжками (рис. 2.3) – площею 17 м². Номер оснащений двома односпальними ліжками, телевізором, телефоном, Wi-Fi, кондиціонером, холодильником, ванною кімнатою та

набором міні-парфумерії. Сніданок включено у вартість. Кількість номерів – 81.
Двомісне проживання – 1900 грн.



Рис. 2.2. Номер «Економ»



Рис. 2.3. Стандартний номер з двома односпальними ліжками

Стандартний номер з двоспальним ліжком King Size площею 17 м² (рис.2.4) ідеальний для пар. Номер оснащений двоспальним ліжком, телевізором, телефоном, Wi-Fi, кондиціонером, холодильником, ванною кімнатою та набором міні-парфумерії. Сніданок входить у вартість. Кількість номерів – 75. Двомісне проживання - 1900 грн.



Рис. 2.4. Стандартний номер з двоспальним ліжком King Size

Напівлюкс (рис. 2.5) – площею 25 м², номер з одним великим або двома окремими ліжками, оснащений диваном, телевізором, телефоном, Wi-Fi,

кондиціонером, холодильником, чайником, ванною кімнатою, махровим халатом і тапочками, набором міні-парфумерії та феном. Відвідування SPA-зони входить у вартість. Кількість номерів – 38. Одномісне проживання – 1800 грн, двомісне – 2500 грн.

Люкс (рис.2.6) – двокімнатний номер площею 46 м² з вітальнею та спальнею, панорамними вікнами з видом на Старе місто. Номер оснащений двоспальним ліжком, розкладаючим диваном, двома телевізорами, телефоном, Wi-Fi, кондиціонером, холодильником, чайником, фігурною ванною, махровим халатом, тапочками, набором міні-парфумерії та феном. Сніданок та відвідування SPA-зони включені у вартість. Кількість номерів – 11. Одномісне проживання - 2500 грн, двомісне - 3500 грн.



Рис. 2.5. Напівлюкс



Рис.2.6. Фото номеру «Люкс»

Таким чином, готель «7 Днів» пропонує різноманітний спектр номерів, що забезпечують максимальний комфорт і сучасний дизайн інтер'єру, а також безпеку гостей.

Для наочності та систематизації інформації про номерний фонд готелю наведено узагальнену таблицю (табл.2.3), в якій відображено категорії номерів, їх площу, кількість, основні зручності та вартість проживання. Дана таблиця дозволяє чітко оцінити різноманіття номерів та порівняти їх за комфортом і призначенням для різних категорій гостей.

Інформація про номерний фонд готелю станом на 09.03.2026

Категорія номеру	Площа, (м ²)	Кількість номерів	Одномісний, (грн.)	Двомісний, (грн.)
Економ	12	12	1200	-
Стандарт (2 односпальні ліжка)	17	81	1450	1900
Стандарт (King Size)	17	75	-	1900
Напівлюкс	25	38	1800	2500
Люкс	46	11	2500	3500

Готель «7 Днів» також приділяє значну увагу відпочинку та оздоровленню гостей. Для цього на території готелю функціонують сучасна SPA-зона та тренажерний зал. SPA-зона включає басейн (рис.2.7), турецьку парну та фінську сауну, що дозволяє гостям розслабитися після активного дня або насичених прогулянок містом. Відвідування SPA-зони входить у вартість проживання для гостей напівлюксу, люксу та номерів-студій, що підвищує привабливість цих категорій номерів.

Тренажерний зал оснащений сучасними силовими та кардіо-тренажерами, що дозволяє підтримувати фізичну форму навіть під час подорожі (рис. 2.8).



Рис. 2.9. Тренажерний зал

Завдяки комплексу послуг для відпочинку та оздоровлення, готель забезпечує повноцінний сервіс для відпочинку, бізнес-поїздок та оздоровлення гостей.

2.2. Аналіз господарської діяльності готелю

Головною метою створення та подальшої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта є отримання фінансового результату, тобто прибутку, який відображає ефективність використання ресурсів підприємства та забезпечує розвиток його діяльності. Фінансовий результат характеризує всі сторони господарської діяльності підприємства та визначається як різниця між сумами доходів і відповідними витратами.

Для готелю «7 Днів» фінансові показники за 2021-2025 роки наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники готелю «7 Днів» за 2021-2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн.	4 280 700	4 694 500	6 934 800	8 129 500	9 632 505
Чистий прибуток, грн.	1 914 300	-220 600	3 895 100	2 102 900	-
Активи, грн.	3 091 200	166 100	4 220 100	7 140 700	-
Зобов'язання, грн.	2 704 500	0	158 800	976 500	-
Кількість працівників	19	10	22	23	-
Середня зарплата, грн.	5 552	5 958	6 226	10 395	-
Дохід на працівника, грн.	253 721	469 450	315 218	406 475	-

Готель «7 Днів» протягом 2021-2025 років демонструє позитивну динаміку фінансових показників, незважаючи на складні умови у 2022 році через війну в Україні. Так, у 2021 році дохід готелю становив 4 280 700 грн, чистий прибуток – 1 914 300 грн, активи – 3 091 200 грн, а кількість працівників – 19. У 2022 році, під час активних бойових дій, дохід зріс до 4 694 500 грн

(+9,7% порівняно з 2021), однак чистий прибуток був від'ємним і склав -220 600 грн, а кількість працівників скоротилася до 10 осіб.

У 2023 році відновлення діяльності дозволило збільшити дохід до 6 934 800 грн (+47,7% порівняно з 2022), чистий прибуток – 3 895 100 грн, активи зросли до 4 220 100 грн, кількість працівників – 22. У 2024 році дохід склав 8 129 500 грн (+17,2% порівняно з 2023), чистий прибуток – 2 102 900 грн, активи – 7 140 700 грн, середня зарплата персоналу зросла до 10395 грн, а дохід на одного працівника – 406 475 грн.

Прогнозні дані 2025 року показують подальше зростання доходу до 9 632 505 грн (+18,5% порівняно з 2024), що свідчить про стабільне відновлення готелю та ефективне управління.

Таким чином, незважаючи на негативний вплив воєнних подій у 2022-2025 роках, готель «7 Днів» продовжує відновлюватися та демонструє стабільне зростання доходу та продуктивності персоналу, що відображає ефективність його діяльності.

Динаміку зміни доходу, чистого прибутку і доходу на працівника за 2021-2025 рр. зображено на рис. 2.10.

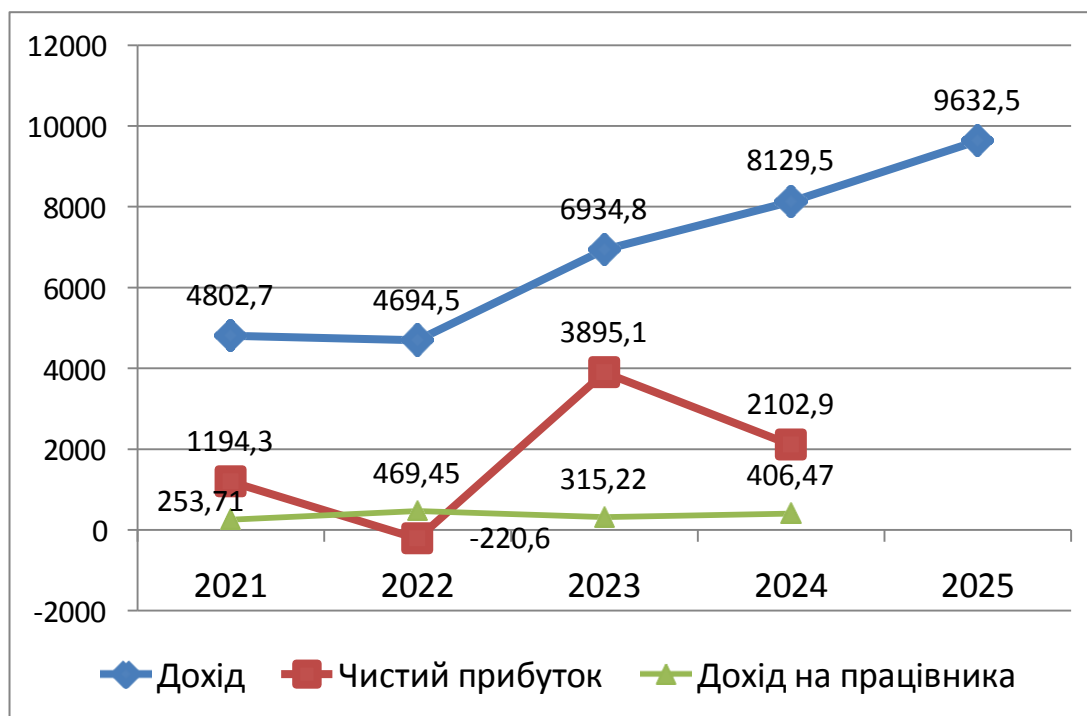


Рис. 2.10. Динаміка зміни доходу, чистого прибутку і доходу на працівника за 2021-2025 рр.

Протягом останніх років на підприємстві постійно зростає середня заробітна плата працівників. Середня заробітна плата за останні 4 роки зросла в 2,1 рази.

Динаміку зміни середньої заробітної плати працівників готелю за 2021-2025 рр. зображено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Динаміка зміни середньої заробітної плати працівників готелю за 2021-2025 рр.

У табл. 2.5. наведено аналіз структури витрат і рентабельності готелю за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз структури витрат і рентабельності готелю «7 Днів»

Показник	2023	2024	Відхилення, %
Собівартість наданих послуг, грн.	3 500 000	4 400 000	+25,7
Операційні витрати, грн.	1 200 000	1 700 000	+41,7
Загальні витрати, грн.	4 700 000	6 100 000	+29,8
Рентабельність, %	12,5	10,7	-1,8
Частка витрат у доходах, %	67,8	75,0	+7,2

З таблиці 2.5 видно, що структура витрат готелю змінювалася відповідно до розширення послуг і модернізації основних засобів. Збільшення собівартості та операційних витрат у 2024 році пов'язане з активними інвестиціями у ремонт номерів, закупівлю нового обладнання для SPA і тренажерного залу, а також підвищенням зарплати персоналу. Незважаючи на зростання витрат, рентабельність залишається на позитивному рівні, що демонструє ефективність управління ресурсами.

Зміну активів та ефективність використання основних засобів у 2024 році представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зміна активів та ефективність використання основних засобів у 2024 році

Показник	2023	2024	Відхилення 2024/2023, %
Основні засоби, тис. грн	4 220	7 140	+69,1
Фондовіддача, грн/грн	1,64	1,14	-30,5
Фондомісткість, грн/грн	0,61	0,88	+44,3
Рентабельність основних засобів, %	9,2	6,3	-2,9

Аналіз ефективності використання основних засобів показує, що приріст активів у 2024 році був значним – на 69,1%, що зумовлено модернізацією будівель, обладнання та розширенням номерного фонду. Зростання фондомісткості і зниження фондовіддачі відображає тимчасове перевищення капіталовкладень над доходами, проте це забезпечує потенціал для майбутнього збільшення рентабельності.

Отже, загальний аналіз фінансових показників та ефективності використання ресурсів готелю «7 Днів» дозволяє зробити висновок про стабільний розвиток підприємства. Динаміка доходів за період 2021-2025 років демонструє стійке зростання, незважаючи на негативний вплив воєнних дій у 2022 році, коли чистий прибуток тимчасово зменшився, а частина активів була мінімізована. Оцінка структури витрат показує, що збільшення собівартості та операційних витрат у 2024 році було пов'язане з модернізацією номерного

фонду, розширенням SPA-зони та тренажерного залу, що забезпечило підвищення якості послуг і конкурентоспроможності готелю. Аналіз основних засобів свідчить про значний приріст активів, що забезпечує потенціал для майбутнього збільшення доходності та рентабельності, хоча тимчасове зниження фондівіддачі відображає необхідність оптимального використання вкладених коштів. Позитивна динаміка доходу на одного працівника та зростання середньої зарплати свідчать про ефективне управління персоналом та підвищення продуктивності. В цілому, показники готелю підтверджують, що «7 Днів» успішно адаптується до зовнішніх викликів та внутрішніх змін, що створює надійну основу для стратегічного розвитку.

На основі проведеного фінансового та ресурсного аналізу у наступному розділі доцільно перейти до комплексного оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища готелю, використовуючи методи SWOT, PEST та PINS, а також визначити конкурентні позиції.

2.3. Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «7 Днів»

Проведений фінансовий та ресурсний аналіз готелю «7 Днів» дозволяє перейти до оцінки його стратегічного положення на ринку. Для комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства доцільно використовувати методи SWOT та PINS, що дозволяють поєднати внутрішні та зовнішні фактори впливу, оцінити сильні і слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози. Паралельно здійснюється порівняння з ключовими конкурентами, що дозволяє оцінити конкурентні переваги та потенціал розвитку.

SWOT-аналіз готелю «7 Днів» дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники (табл. 2.7). Серед сильних сторін варто виділити сучасний номерний фонд різних категорій, наявність SPA-зони та тренажерного залу, високий рівень сервісу, а також стабільне зростання доходів навіть у складних умовах 2022 року.

SWOT-аналіз готелю «7 Днів»

Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Інтегрований сервіс: ресторани різної кухні + SPA + тренажерний зал + лаунж-зона → підвищує середній чек на гостя.	Висока залежність доходів від високого сезону та святкових періодів → нестабільний cash-flow у низький сезон.
	Можливість гнучкого перепрофілювання номерів під довгострокове проживання, корпоративні клієнтські пакети, що дає диверсифікацію доходів.	Обмежена присутність у міжнародних ОТА (Booking, Expedia), слабка видимість серед туристів з-за кордону.
Сильний персонал: мультифункціональна команда (адміністратори + кухарі + обслуговуючий персонал), що дозволяє зменшувати витрати на підрядників.	Часткове старіння обладнання SPA та басейну → необхідні додаткові інвестиції.	
Зовнішні фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зростання попиту на внутрішній туризм після 2022 року та підвищення попиту на локальні унікальні готельні формати.	Підвищення конкуренції від приватних апартаментів та Airbnb → ризик втрати частини гостей.
	Розвиток wellness-індустрії та підвищення попиту на пакетні послуги SPA + проживання → можливість підвищити середній чек.	Макроекономічна нестабільність та коливання курсу валют можуть впливати на витрати на імпортне обладнання та харчові продукти.
Збільшення корпоративних заходів та конференцій в регіоні → можливість підписання довгострокових контрактів.	Ризик непередбачуваних форс-мажорів (екологічні, соціальні, енергетичні кризи) → впливає на заповнюваність і доходи.	

До слабких сторін можна віднести обмежену кількість номерів високого класу та часткове зношення основних засобів, що потребує планової модернізації. Можливості для розвитку готелю пов'язані з розширенням послуг, підвищенням рівня автоматизації та цифровізації, розвитком

корпоративного сегменту та залученням нових міжнародних клієнтів. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, зовнішні політичні ризики та посилення конкуренції на локальному ринку.

Для поглибленого стратегічного аналізу доцільно застосувати метод PINS (Problems, Implications, Needs, Solutions), що дозволяє конкретизувати проблеми підприємства, оцінити їх наслідки, визначити потреби та сформулювати практичні рішення. На основі PINS готель може визначити пріоритети розвитку, напрями оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення сервісу для клієнтів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

PINS-аналіз готелю «7 Днів»

Проблема	Наслідки	Потреби	Рішення
Частина основних засобів готелю застаріла та має високий знос, що впливає на якість послуг і привабливість для клієнтів.	Підвищені витрати на ремонт та утримання обладнання.	Модернізація номерного фонду та технічних засобів.	Інвестувати у часткову або поетапну реконструкцію номерів і обладнання.
Відсутність диференціації для різних типів гостей (мандрівники, бізнес, локальні)	Низький рівень повторних бронювань, упущений додатковий дохід	Створити персоналізовані послуги та сегментовані пропозиції	Впровадження тематичних пакетів: wellness для відпочинку, бізнес-пакети для корпоративних клієнтів, культурні та гастрономічні події
Недостатнє використання даних про поведінку гостей	Пропуск можливостей підвищення доходів, невміння прогнозувати попит	Аналітика та адаптивне управління доходами	Використання CRM та аналітичних платформ для прогнозування завантаженості, управління цінами, індивідуальних пропозицій

Сильна конкуренція з готелями з нестандартними сервісами	Зменшення частки ринку та впізнаваності бренду	Формування унікального конкурентного позиціонування	Розвиток унікальних фішок: авторські SPA-програми, гастро-напрямки, культурні події, інтерактивні послуги для гостей
Нерівномірне завантаження у різні сезони	Нестабільні доходи, високий стрес для персоналу під час піків	Стабілізація завантаження та доходів	Програми лояльності, сезонні пакети, корпоративні та конференц-пакети, гнучкі тарифи для низького сезону

Порівняльний аналіз основних конкурентів готелю «7 Днів» представлено в табл. 2.9. Порівняльний аналіз конкурентного середовища демонструє, що готель «7 Днів» займає силову нішу збалансованого багатофункціонального комплексу, поєднуючи комфорт проживання, гастрономічні сервіси, wellness-послуги та інфраструктуру для корпоративних заходів. У той же час деякі конкуренти відзначаються унікальними характеристиками, які приваблюють окремі сегменти споживачів (наприклад, бутик-естетика або апарт-формат).

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз основних конкурентів готелю «7 Днів»

Готель	Кількість номерів (орієнтовно)	Ціновий сегмент	Рейтинг/якість обслуговування	Сильні сторони
Optima Collection	38	Середній	4.5/5	Престижний формат для бізнес-туризму та конференцій, стабільно високі відгуки
Gala-Hotel	68	Середній	4.3/5	Розвинена інфраструктура дозволяє, привабливий для сімейного та корпоративного відпочинку
Net`man	30-40	Середньо-високий	4.4/5	Комфортні умови, вигідно для короткострокового розміщення туристів

Ratusha craft rooms	15-25	Середній	4.7/5	Унікальний інтер'єр, популярний серед молоді та Instagram-туристів
Mini Home Hotel	20-30	Економ/середній	4.6/5	Високі відгуки серед бюджетних туристів, ефективність/ціна

Ці дані логічно підводять до висновків щодо формування стратегічних напрямків розвитку, оскільки ефективна стратегія повинна враховувати не лише позиції готелю, а й структуру ринку, силу конкурентів і очікування клієнтів.

Висновки.

1. ТОВ «Готель «7 Днів» є сучасним підприємством готельного бізнесу, яке, незважаючи на складні умови війни, динамічно розвивається, демонструє позитивну динаміку фінансових показників та продуктивності персоналу.

2. Підприємство функціонує за принципами сучасного сервісу, з урахуванням потреб людей з обмеженими можливостями та вимог міжнародних стандартів готельного бізнесу. Головною метою діяльності є отримання фінансового результату у вигляді прибутку, що дозволяє забезпечити розвиток підприємства та підвищення якості обслуговування гостей.

3. Аналіз структури витрат і рентабельності готелю «7 Днів» за 2021-2025 роки показує збільшення собівартості та операційних витрат у 2024 році пов'язане з активними інвестиціями у ремонт номерів, закупівлю нового обладнання для SPA і тренажерного залу, а також підвищенням зарплати персоналу. Незважаючи на зростання витрат, рентабельність залишається на позитивному рівні, що демонструє ефективність управління ресурсами.

4. Аналіз ефективності використання основних засобів показує, що приріст активів у 2024 році був значним – на 69,1%, що зумовлено модернізацією будівель, обладнання та розширенням номерного фонду. Зростання фондомісткості і зниження фондівіддачі відображає тимчасове

перевищення капіталовкладень над доходами, проте це забезпечує потенціал для майбутнього збільшення рентабельності.

5. Можливості для розвитку готелю пов'язані з розширенням послуг, підвищенням рівня автоматизації та цифровізації та залученням нових міжнародних клієнтів. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, зовнішні політичні ризики та посилення конкуренції на локальному ринку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЮ «7ДНІВ» ДЛЯ РОБОТИ В ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

3.1. Напрямки адаптації роботи готелю в контексті сьогоденних умов

Стратегія адаптації готелів в Україні на 2026 рік – це вже не просто про «виживання», а про формування нової моделі бізнесу, де гнучкість є важливішою за маржинальність, а безпека – головною зіркою в класифікації.

Як ми бачимо стратегічну «дорожню карту» для українського готельєра:

1. Безпека як фундамент бренду – зараз гостьовий досвід починається не з лобі, а з укриття.

- «Укриття 2.0»: перетворення підвалів з похмурих приміщень на повноцінні «Executive Lounges». Там має бути стабільний Wi-Fi (Starlink), «Coffee Point», зони для дзвінків та вентиляція. Гість не має відчувати, що його життя «стало на паузу» під час тривоги.

- Архітектурне посилення: для нових проєктів (яких до 2026 року заплановано чимало) безпека закладається в ДНК будівлі: броньовані плівки на вікнах, посилені конструкції та автоматизовані системи оповіщення.

2. Концепція «Енергетичного острова», адже залежність від центральних мереж – це критичний ризик.

- Капітальні витрати в автономність (капітальні витрати на придбання, модернізацію або створення довгострокових фізичних чи нематеріальних активів), перехід на гібридні системи: сонячні панелі + потужні накопичувачі (ESS) + генератори. Це дорого зараз, але це єдиний спосіб гарантувати сервіс 4 та 5 «зірок» у майбутньому.

- Ресурсна ощадливість: Впровадження систем «Smart Room», які автоматично вимикають клімат-контроль, коли гостя немає в номері. Це вже не про екологію, а про економію дефіцитної енергії.

3. Кадрова трансформація – ринок праці змінився назавжди, тому стратегія має бути наступною:

- Мультискілінг (розширення навичок для роботи на суміжних посадах): навчання персоналу суміжним професіям. Адміністратор, який вміє надати першу медичну допомогу та перезапустити сервер – це стандарт 2026 року.

- Срібна економіка та молодь: залучення людей 50+ та студентів з фокусом на швидке внутрішнє навчання.

- Автоматизація рутини: Впровадження ШІ-чатботів для відповідей на типові питання та систем Self Check-in, (самостійна реєстрація дозволяє гостям самостійно отримувати доступ до помешкання без допомоги персоналу, часто за допомогою розумних замків, сейфів або цифрових кіосків. Вона пропонує цілодобову гнучкість, швидші процеси та зменшення особистого контакту. Методи включають додатки для смартфонів для безключового входу. Це зможе вивільнити живий персонал для вирішення дійсно складних запитів.

4. Перегляд цільової аудиторії (Demand Pivot) – замість класичного туриста фокус зміщується на:

- Bleisure (Business + Leisure): Поєднання роботи та відпочинку. Люди їдуть у безпечніші регіони (Захід України) на тижні, працюючи віддалено. Готель стає «офісом з видом на гори».

- NGO & Media: орієнтація на представників міжнародних організацій, що потребують довгострокового проживання та високих стандартів зв'язку.

- Психологічна ревіталізація: розробка програм відновлення для цивільних та військових. Готель стає місцем «тиші та спокою».

5. Диджиталізація: «Готель у смартфоні» – мінімізація контактів та швидкість:

- Mobile Key: відмова від фізичних карток на користь доступу через додаток.

- Цифровий консьєрж: замовлення будь-якої послуги (від пральні до вечері в укриття) через месенджер без дзвінків.

Отже, в умовах дефіциту трудових ресурсів підприємства індустрії гостинності дедалі активніше впроваджують цифрові управлінські рішення. Йдеться про автоматизацію процесів бронювання, використання мобільних технологій заселення, застосування CRM-систем для роботи з клієнтами, систем управління енергоспоживанням (EMS), а також сучасних інструментів контролю якості обслуговування.

Стратегічні пріоритети готельного бізнесу зведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зведена таблиця стратегічних пріоритетів готельного бізнесу

Сфера	Стара парадигма	Нова стратегія (2026+)
Продукт	Номер для ночівлі	Безпечний простір для життя та роботи
Енергія	Користування мережею	Власна генерація та накопичення
Маркетинг	«Приїжджай відпочити»	«У нас безпечно, є світло та інтернет»
Персонал	Вузька спеціалізація	Універсальність та стресостійкість

Використання зазначених технологій сприяє підвищенню операційної ефективності діяльності готелів, оптимізації витрат та забезпеченню стабільного рівня сервісу навіть в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності.

3.2. Coworking-shelter як інноваційна модель трансформації готельного бізнесу в умовах війни

Сучасний готельний бізнес України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною. Традиційні моделі діяльності готелів зазнають значної трансформації під впливом безпекових ризиків, змін у структурі попиту та економічної нестабільності.

Одним із ключових викликів є необхідність забезпечення безпечного перебування гостей, включаючи доступ до укриттів, а також створення умов

для безперервної професійної діяльності в умовах дистанційної зайнятості. У цих умовах формується потреба у нових форматах готельних послуг, здатних поєднувати функції проживання, роботи та безпеки.

Відповіддю на ці виклики є концепція coworking-shelter (коворкінг-притулок), яка передбачає інтеграцію коворкінгу та укриття в інфраструктуру готелю.

Метою дослідження є обґрунтування концепції coworking-shelter як інноваційної моделі трансформації готельного бізнесу в умовах війни та визначення її економічної, соціальної та функціональної доцільності.

«Коворкінг (англ. coworking – спільно працювати) у широкому сенсі – модель організації роботи людей, найчастіше фрілансерів, з різним типом зайнятості в єдиному робочому просторі; у вузькому – колективний офіс.

Коворкінги характеризує гнучка організація робочого простору й прагнення до формування спільноти резидентів та внутрішньої культури. Учасники залишаються незалежними та вільними, мають можливість спілкуватися, обмінюватися ідеями та допомагати один одному, на відміну від роботи вдома» [Вікіпедія <https://uk.wikipedia.org/wiki/Коворкінг>].

Проблематика трансформації готельного бізнесу досліджується у працях, присвячених кризовому менеджменту, сталому розвитку туризму та інноваціям у сфері гостинності. Значна увага приділяється впливу пандемії COVID-19 на готельний сектор, а також розвитку дистанційної зайнятості та нових форматів туристичних послуг (робота, дозвілля).

Водночас питання інтеграції безпекових функцій (зокрема укриттів) у готельну інфраструктуру практично не висвітлено у науковій літературі. Концепція coworking-shelter залишається недостатньо дослідженою, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Сутність концепції coworking-shelter. Coworking-shelter – це гібридна модель підприємства гостинності, яка інтегрує: функцію проживання (готель); функцію роботи (коворкінг) і функцію безпеки (укриття).

На відміну від традиційних готелів, дана модель передбачає адаптацію простору до умов надзвичайних ситуацій, забезпечення енергетичної автономності та створення комфортного середовища для дистанційної праці.

Фактори формування попиту:

1. Безпековий фактор. Постійна загроза ракетних ударів формує попит на об'єкти з обладнаними укриттями, придатними для тривалого перебування.

2. Енергетичний фактор. Періодичні відключення електроенергії зумовлюють необхідність автономних систем живлення, що робить коворкінги при готелях особливо затребуваними.

3. Соціально-демографічний фактор. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб формує попит на довгострокове проживання з можливістю роботи.

4. Технологічний фактор. Розвиток дистанційної зайнятості стимулює попит на робочі простори у туристичних локаціях.

Сегментація клієнтів coworking-shelter:

- релоковані фахівці (внутрішньо переміщені особи);
- цифрові кочівники, фрілансери (digital nomads);
- бізнес-туристи;
- представники малого бізнесу;
- локальні користувачі коворкінгу.

Дана бізнес-модель орієнтована на мультисегментний попит, що забезпечує стабільність доходів і дозволяє зменшити залежність від сезонності туристичного попиту.

Ключові елементи бізнес-моделі:

- диверсифіковані джерела доходів (проживання + коворкінг + додаткові послуги);
- пакетування послуг (Work & Stay – працею та залишайся);
- гнучке ціноутворення;
- довгострокові тарифи.

Просторові та організаційні аспекти моделі:

- облаштоване укриття як повноцінний робочий простір;
- відкритий простір коворкінгу (open-space);
- переговорні кімнати;
- зони відпочинку.

Важливим елементом є розробка стандартних операційних процедур, зокрема:

- дії під час повітряної тривоги;
- забезпечення безперервної роботи;
- обслуговування довгострокових гостей;

Перспективи впровадження. У короткостроковій перспективі coworking-shelter забезпечує підвищення завантаженості готелів і стабілізацію доходів. У довгостроковій перспективі: розвиток бізнес-туризму, залучення цифрових кочівників, інтеграцію у міжнародний туристичний ринок.

Концепція coworking-shelter як гібридної моделі готельного бізнесу, інтегрує функції безпеки, проживання та дистанційної роботи в умовах воєнних викликів.

Практичне значення. Запропонована модель може бути використана готельними підприємствами для підвищення стійкості до криз, диверсифікації доходів, адаптації до змін у структурі попиту.

Висновки. В умовах війни готельний бізнес України потребує глибокої трансформації. Концепція coworking-shelter є ефективною відповіддю на сучасні виклики, оскільки поєднує функції безпеки, проживання та роботи. Впровадження даної моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелів, розширенню цільової аудиторії та формуванню нових сегментів ринку. У післявоєнний період coworking-shelter може стати основою інноваційного розвитку індустрії гостинності.

Проект Coworking-Shelter у готелі «7Днів»

Етап 1: Інженерні вимоги. Вирішення базових проблем підвальних приміщень:

- Вентиляція та рекуперація повітря. Це найважливіше. У замкненому просторі з великою кількістю людей рівень CO₂ зростає миттєво. Потрібна система, що забезпечує мінімум 30–40 м³/год свіжого повітря на одну особу.

- Освітлення: Підвали часто депресивні. Можна використати світлові панелі з імітацією денного світла та «фейкові вікна» (LED-панелі з пейзажами), щоб знизити психологічний тиск від перебування під землею.

- Санітарна зона. Наявність мінімум двох санвузлів та запасів технічної і питної води на 24 години.

Етап 2: Технологічна основа. Коворкінг без інтернету – це просто склад меблів. Необхідно:

1. Критична тріада зв'язку:

- Starlink (встановлений на даху з виводом кабелю в шелтер).
- оптоволоконний інтернет, що працює під час блекаутів
- внутрішній Wi-Fi.

2. Енергонезалежність. Кожне робоче місце повинно мати мінімум 2 розетки + USB-порти. Уся мережа має бути заживлена від готельного інвертора/генератора з миттєвим перемиканням.

Етап 3: Зонування простору. Для ефективної роботи людей з різними завданнями простір треба розділити (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зонування простору Coworking-Shelter

Зона	Оснащення	Функція
Тиха зона	Стіл, ергономічне крісло, перегородки.	Для глибокої концентрації.
Кабінки	Маленькі звукоізовані кабінки.	Критично важливо! Щоб дзвінки однієї людини не заважали іншим.
Кімната для переговорів	Великий стіл, екран, фліпчарт	Для командних нарад чи презентацій.
Кафе, кав'ярня	Кавомашина, кулер, мікрохвильовка	Зона «соціального клею» та перезавантаження.

Етап 4: Сервіс «Готельного рівня». Тут потрібно виграти у звичайних міських коворкінгів:

- **Shelter-Menu:** Можливість замовити їжу з ресторану готелю прямо в укриття через QR-код.
- **Принтер-зона:** Багатофункціональний пристрій для швидкого друку документів.
- **Локери:** Шафки для зберігання цінних речей або ноутбуків, якщо гість хоче піднятися в номер.

Етап 5: Особливості маркетингу:

- **Пакет «Незламний гість»:** Продаж проживання відразу з гарантованим заброньованим місцем у коворкінг-шелтері.
- **Абонементи для містян:** якщо готель завантажений не повністю, можливий продаж денних абонементів мешканцям сусідніх будинків. Це додатковий дохід і нові клієнти для готелю.

Створення коворкінг-шелтера – це інвестиція в репутаційну стійкість та додатковий дохід. Оскільки ми говоримо про 2026 рік, розрахунки мають враховувати автономність та нові стандарти комфорту.

Бізнес-план Coworking-Shelter у готелі «7Днів»

Розрахуємо орієнтовний бізнес-план для приміщення площею 60–80m² (приблизно 20-25 робочих місць). Капітальні інвестиції Coworking-Shelter у готелі «7Днів» приведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Капітальні інвестиції Coworking-Shelter у готелі «7Днів» ((тис. грн.)

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість
Ремонт та ізоляція	Гідроізоляція, вентиляція, акустичні панелі, освітлення	320,0
Енерговузол	Інвертори + літєві батареї + підключення до генератора	200,0
Зв'язок	Starlink + промисловий роутер + монтаж.	60,0
Меблі	20 ергономічних крісел, столи, 2 Zoom-кабіни, локери	240,0
Кава-поінт і техніка	Професійна кавомашина, принтер	60,0
Разом		880,0

Операційні витрати на підтримку життєдіяльності Coworking-Shelter приведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Операційні витрати на підтримку життєдіяльності Coworking-Shelter

Стаття витрат	Сума витрат (тис. грн.)	Примітка
Електрика та паливо	12,0	залежно від частоти відключень
Інтернет	4,0	абонплата Starlink + резерв
Розхідні матеріали	16,0	кава, молоко, вода, папір, миючі засоби
Персонал	0	використовуємо існуючу рецепцію та клінінг готелю
Маркетинг	8,0	таргет на локальних мешканців
Усього:	40,0	

Доходи від використання Coworking-Shelter наведено у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Доходи від використання Coworking-Shelter

Статті доходів	Денна оплата (разова, грн.)	Місячний дохід (тис. грн.)
Зовнішні гості		
Денний абонемент:	600	180,0
Місячний абонемент	10000	50,0
Внутрішні гості		
Додана вартість до номера	400	180,0
Оренда переговорної кімнати	800 /год.	16,0
Продаж їжі		20,0
Усього:		446,0

Отже, загальний дохід (оптимістичний): $\approx 446,0$ тис. грн./міс.

Чистий прибуток (після вирахування операційних витрат та податків):
 $\approx 320,0 - 360,0$ тис. грн./міс.

При середньому завантаженні та грамотному маркетингу, проект окупається за **6–7 місяців**.

Важливо: Навіть якщо прямий прибуток буде меншим, коворкінг-шелтер піднімає загальну завантаженість готелю на 15-20%, бо клієнти обирають готель як гарантовано безпечне місце для роботи.

3.3. Екологічна сертифікація як інструмент залучення туристів у післявоєнний час

Сьогоднішній готельний бізнес функціонує в умовах війни, енергетичної нестабільності, трансформації споживчої поведінки, кадрових та управлінських обмежень. Особливо актуальною є для України підготовка до майбутньої інтеграції у європейський туристичний простір разом з одночасним реагуванням на виклики війни та ресурсні обмеження.

В даній ситуації значна частина готелів не використовує потенціал екологічної сертифікації як інструменту не лише відповідності стандартам, але й формування конкурентних переваг. Незважаючи на доведену ефективність екологічної сертифікації у світовій практиці, її імплементація в Україні має системні обмеження, які знижують як економічний, так і репутаційний ефект.

Це пояснюється, перш за все, низьким рівнем інституційної підтримки, а також відсутністю державних стимулів і слабкою інтеграцією у міжнародні туристичні мережі. Отже, сертифікація в Україні поки що не стала масовим інструментом конкурентної боротьби.

Наявність екологічного сертифікату є чітким сигналом для довіри для міжнародних туристичних фірм і окремих туристів, яка ґрунтується на перевірній відповідності високим вимогам стандарту. Це доводять результати досліджень – понад 60% мандрівників при бронюванні надає перевагу сертифікації, як ознаці доброчесності.

Екологічний сертифікат формує позитивний імідж і допомагає виділитися серед конкурентів у регіоні, забезпечує підтвердження екологічних вимог в тендерах, надає більше можливостей для пропозицій у корпоративних програмах подорожей компаній, які реалізують політику сталого розвитку.

Незважаючи на доведену ефективність екологічної сертифікації у світовій практиці, її імплементація в Україні має системні обмеження, які знижують як економічний, так і репутаційний ефект, що пояснюється низьким рівнем законодавчої підтримки, відсутністю державних стимулів і слабкою інтеграцією у міжнародні туристичні мережі. Вона поки що не стала масовим інструментом конкурентної боротьби.

На відміну від країн ЄС, де екологічна сертифікація прямо впливає на вибір споживача, в Україні попит на «еко-готелі» є обмеженим, більшість гостей орієнтується на ціну, безпеку та базовий комфорт, екологічність не є ключовим фактором бронювання і відчувається дисбаланс між витратами та сприйняттям цінності. Тобто готель інвестує в сертифікацію, але не отримує адекватного прибутку: У таких умовах готелі змушені інвестувати не в екологію, а в резервні системи енергозабезпечення, оптимізацію витрат, що створює структурний конфлікт: сталий розвиток чи виживання бізнесу.

В результаті готель не може повністю виконати вимоги сертифікації навіть за наявності бажання.

В сьогоденнішніх українських умовах також існує ризик перетворення екологічної сертифікації на формальну процедуру (greenwashing), тобто впровадження лише «видимих» заходів (таблички, рушники) при відсутності системного екоменеджменту, що лише імітує сталий розвиток для маркетингових цілей. Це спричинює втрату довіри до екологічної сертифікації як інструменту.

В умовах післякризового відновлення туристичної галузі, особливо це стосується туристичних районів, серед яких є місто Кам'янець-Подільський, екологічна сертифікація повинна стати фактором довіри з боку іноземних гостей.

Для підвищення економічності, яку повинна принести екологічна сертифікація, пропонується залучення гостей, які можуть стати співучасниками екологізації готелю під брендом «екологічної спільноти» замість «екологічний готель». Це є ключовим інноваційним елементом сертифікації. Залучення

гостей збільшить ефект екологічних заходів. За дослідженнями, до 40% ресурсоспоживання залежить від поведінки гостей.

Основними механізмами залучення гостей до реалізації екологізації готелю є:

- застосування поведінкових інструментів nudge-маркетингу (від англ. *nudge* – підштовхувати) тобто *підштовхнути клієнта до правильного вибору*: інформаційні повідомлення в номерах; порівняльна статистика; гейміфікація екологічних дій.

- впровадження програми мотивації: бонуси за відмову від щоденного прибирання; знижки за участь у «зелених» програмах; система еко-балів (лояльність).

- цифрові рішення: мобільні додатки з відстеженням «екологічного внеску» гостя; інтеграція з системами автоматизації та управління готельним бізнесом; персоналізовані рекомендації;

- інтерактивні практики: сортування відходів у номері; участь у локальних екологічних заходах; еко-екскурсії;

Таке поєднання екологічної сертифікації з активною участю гостей створює економічний ефект (більша економія ресурсів); репутаційний ефект (відсутність *greenwashing*); маркетинговий ефект (емоційна прив'язаність гостей); інноваційний ефект (нові формати сервісу).

Отже, екологічна сертифікація готелю повинна розглядатися не як формальна відповідність стандартам, а як комплексна модель трансформації бізнесу, що поєднує ресурсоефективність і поведінкову участь гостей.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека в індустрії гостинності

Поняття безпеки в індустрії гостинності є надзвичайно багатограним і охоплює широкий спектр потенційних ризиків, які потребують системного управління та правового регулювання. Саме тому важливо чітко ідентифікувати найбільш виражені загрози у кожному конкретному напрямку діяльності.

Головна ідея систем безпеки у готельно-ресторанному бізнесі полягає в тому, що безпека не повинна реалізовуватися коштом комфорту клієнтів. На відміну від традиційних заходів безпеки в офісах чи виробничих об'єктах, готельні та ресторани системи безпеки мають свою специфіку. До них належать як технічні рішення – замки, сейфи, відеоспостереження, – так і людський фактор – робота служби охорони. Водночас встановлення відеокамер, хоч і підвищує рівень безпеки, іноді викликає занепокоєння серед гостей через порушення приватності.

У готельному бізнесі контроль за джерелами небезпеки має особливо важливе значення. Ефективна система безпеки передбачає комплексний підхід: поєднання організаційних, технічних і фізичних заходів, спрямованих на запобігання загрозам та швидке реагування на них. Важливу роль відіграє правильне проектування, монтаж і обслуговування технічних засобів безпеки.

Сучасні підприємства сфери гостинності функціонують у динамічному середовищі, що вимагає постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Це стосується як самих готелів і ресторанів, так і клієнтів, зокрема мандрівників, для яких безпека є одним із ключових чинників при виборі місця проживання.

Джерела ризиків варіюються залежно від конкретних обставин і можуть бути класифіковані на фізичні, соціальні, політичні, операційні, економічні, правові, когнітивні, екологічні.

Незалежно від того, чи ризики є наслідком затяжної нестабільності в регіоні, чи короткочасної кризи, вони значною мірою впливають на рішення туристів. Одним із ключових факторів є так званий прийнятний поріг ризику якщо цей поріг перевищується, мандрівник найімовірніше обере альтернативний, безпечніший варіант подорожі чи відпочинку.

Таким чином, безпека в індустрії гостинності охоплює не лише питання захисту життя і здоров'я клієнтів і працівників, а й збереження їхнього майна, а також матеріальних цінностей самого закладу. Основна функція служби безпеки – не просто реагування, а попередження інцидентів.

Ресторанна справа вимагає детального планування заходів безпеки. Особливу увагу слід приділити запобіганню харчовим отруєнням і використанню неякісних продуктів, контролю чистоти на кухні, у залі та підсобних приміщеннях, запобіганню крадіжкам та псуванню майна клієнтами в стані алкогольного сп'яніння, організації безпечного розташування ресторану (спокійний район, близькість до охоронних або поліцейських підрозділів), наявності медичного пункту або чергового лікаря для надання першої допомоги у разі алергій, порізів, задухи тощо, забезпеченню ефективних евакуаційних заходів у разі пожежі, вибуху або іншої надзвичайної ситуації (наявність вогнегасників, запасних виходів, інструктаж охорони).

Загалом, безпека – це фундаментальна потреба та ключовий чинник успішної діяльності будь-якого закладу індустрії гостинності. Від моменту виникнення цивілізації людина змушена адаптуватися до численних загроз – природних, техногенних, соціальних та інших. У сучасних умовах власники готельно-ресторанного бізнесу мають відповідально підходити до управління ризиками, системно впроваджуючи заходи із запобігання фізичним і соціальним загрозам.

Поняття «безпека» в цьому контексті трактується як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Життєво важливі інтереси – це сукупність базових потреб,

задоволення яких забезпечує стабільне існування та розвиток як окремої особи, так і суспільства в цілому.

4.2. Правове регулювання умов та оплати праці в індустрії гостинності

Попри те, що Кодекс законів про працю України чітко регулює питання оплати праці, у готельно-ресторанній сфері на практиці нерідко виникають труднощі з належною винагородою працівників за фактично відпрацьований час. Особливістю цієї галузі є те, що працівники можуть бути залучені до роботи поза межами стандартного робочого часу – наприклад, до, перед- та післязмінних зустрічей із клієнтами чи підрядниками, додаткового чергування або навчання впровадженням інноваційним технологіям.

Особливої уваги потребує фіксація так званого "невидимого" робочого часу, коли працівник виконує трудові функції поза межами свого робочого місця: відповідає на електронні листи, працює з дому або у відрядженні, бере участь у заходах, тренінгах, дегустаціях тощо. Якщо така діяльність прямо передбачена трудовим договором або контролюється роботодавцем, і є обов'язковою для виконання в інтересах роботодавця, вона має визнаватися робочим часом, що підлягає оплаті.

Стаття 7 Закону України «Про охорону праці» гарантує працівникам право на пільги та компенсації за роботу у шкідливих або важких умовах. Такі пільги можуть встановлюватися як законодавчо, так і додатково – за колективним договором. У готельно-ресторанній галузі поширеною практикою є надання працівникам житла чи харчування в рахунок заробітної плати. Проте наразі чинне законодавство не містить чітких механізмів регулювання таких компенсацій.

У разі внесення змін до відповідних нормативних актів, ключовим стане забезпечення добровільної згоди працівника на зарахування таких пільг до складу заробітної плати, а також визначення умов надання житлових

приміщень у межах готельно-ресторанних комплексів на взаємовигідних умовах. Додаткові пільги можуть також охоплювати послуги з догляду за дітьми, організацію трансферу працівників на роботу і назад тощо.

Ще одним серйозним викликом у сфері гостинності є високий рівень психологічного навантаження, зокрема – ризики емоційного вигорання, морального тиску та навіть психологічного насильства з боку клієнтів або колег. Попри слабе нормативно-правове регулювання цього аспекту, актуальність теми залишається надзвичайно високою.

Кожне підприємство у сфері гостинності має впровадити письмову політику запобігання домаганням та психологічному насильству. Такий документ повинен включати визначення понять переслідування, психологічного тиску й домагань; механізми звітування та розслідування скарг; процедури притягнення винних осіб до відповідальності; гарантії конфіденційності для постраждалих.

Щодо зовнішнього вигляду працівників, варто зазначити, що хоча КЗпП України встановлює правила щодо надання спеціального одягу для робіт у шкідливих або небезпечних умовах, у готельно-ресторанній сфері також існують додаткові вимоги. Вони покликані зберігати корпоративний стиль, відповідати стандартам гігієни, безпеки та бренду підприємства. У зв'язку з цим роботодавці можуть встановлювати внутрішні норми щодо зовнішності — зокрема, стосовно татуювань, пірсингу чи інших елементів самовираження. Такі вимоги мають бути чітко задокументовані й доведені до відома всіх співробітників.

Ефективна система охорони праці у сфері гостинності передбачає активну участь самих працівників. Їхня залученість до розробки профілактичних і контрольних заходів сприяє підвищенню безпеки та обізнаності щодо професійних ризиків, таких як несправне обладнання, шкідливі умови праці чи інциденти на робочому місці. Така співпраця між роботодавцем і працівником є запорукою не лише дотримання законодавства, а й формування безпечного, ефективного і людяного робочого середовища.

ВИСНОВКИ

1. Готельний сектор України перебуває у стані глибоких структурних змін, зумовлених впливом глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Зазначені події суттєво трансформували умови функціонування індустрії гостинності, спричинивши скорочення кількості діючих засобів розміщення, зниження міжнародного туристичного потоку, переформатування внутрішнього ринку, загострення проблеми кадрового забезпечення та необхідність прискореної цифрової трансформації підприємств галузі.

2. Готельно-ресторанний бізнес в умовах та війни і інших глобальних конфліктів стає особливо вразливим завдяки різноманітним проблем і ризиків: безпекові ризики та фізична загроза; кадровий голод (криза людського капіталу); операційна та енергетична нестабільність; зміна профілю гостя та падіння попиту; регуляторні та фінансові ризики тощо.

3. Поєднання вимог нових стандартів ISO 21401:2020, ISO 21902:2021 та ISO 22483:2020 сприяє формуванню сучасної моделі як сталого та інклюзивного туризму так і конкурентоспроможності закладів розміщення. Розуміння та дотримання цих стандартів є важливим для закладів розміщення, щоб побудувати довіру, підвищити задоволеність клієнтів та залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

4. ТОВ «Готель «7 Днів» є сучасним підприємством готельного бізнесу, яке, незважаючи на складні умови війни, динамічно розвивається, демонструє позитивну динаміку фінансових показників та продуктивності персоналу. Аналіз структури витрат і рентабельності готелю «7 Днів» за 2021-2025 роки показує збільшення собівартості та операційних витрат у 2024 році пов'язане з активними інвестиціями у ремонт номерів, закупівлю нового обладнання для SPA і тренажерного залу, а також підвищенням зарплати персоналу. Незважаючи на зростання витрат, рентабельність залишається на позитивному рівні, що демонструє ефективність управління ресурсами.

5. Аналіз ефективності використання основних засобів показує, що приріст активів у 2024 році був значним – на 69,1%, що зумовлено модернізацією будівель, обладнання та розширенням номерного фонду. Зростання фондомісткості і зниження фондівдачі відображає тимчасове перевищення капіталовкладень над доходами, проте це забезпечує потенціал для майбутнього збільшення рентабельності.

6. Можливості для розвитку готелю пов'язані з розширенням послуг, підвищенням рівня автоматизації та цифровізації та залученням нових міжнародних клієнтів. Основними загрозами залишаються економічна нестабільність, зовнішні політичні ризики та посилення конкуренції на локальному ринку.

7. Одним із ключових викликів є необхідність забезпечення безпечного перебування гостей, включаючи доступ до укриттів, а також створення умов для безперервної професійної діяльності в умовах дистанційної зайнятості. У цих умовах формується потреба у нових форматах готельних послуг, здатних поєднувати функції проживання, роботи та безпеки. Концепція coworking-shelter є ефективною відповіддю на сучасні виклики, оскільки поєднує функції безпеки, проживання та роботи. Впровадження даної моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелів, розширенню цільової а

8. Концепція coworking-shelter як гібридної моделі готельного бізнесу, інтегрує функції безпеки, проживання та дистанційної роботи в умовах воєнних викликів. Створення coworking-shelter у готелі «7 днів» при капітальних інвестиціях у 880 тис. грн. і операційних витратах на підтримку життєдіяльності в сумі 40 тис. грн. забезпечить загальний дохід (оптимістичний) $\approx 446,0$ тис. грн./міс. Чистий прибуток (після вирахування операційних витрат та податків) становитиме $\approx 320,0-360,0$ тис. грн./міс. При середньому завантаженні та грамотному маркетингу, проєкт окупається за 6–7 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М. Готельно-ресторанна справа: навчально-методичне видання. Кн. 1. / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Г.Й. Островська та ін. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 268 с.

2. Ірина Гармаш. CSAT, NPS, CES: вимірювання показників задоволеності клієнтів. Ringostat. 12 липня 2024 року. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/csat-nps-ces-vymiriuvannia-pokaznykiv-zadovolenosti-kliientiv/>

3. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Київ: ЦУЛ, 2018. 304 с.

4. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. М.П. Мальська та ін. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 472 с.

5. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: навч. посібник. 4-те вид. К.: Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

6. Олійник О.В., Тарасюк Г.М., Климчук А.О. та інші. Індустрія гостинності: готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронне видання]. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. 535 с.

7. Організація готельного господарства: навчальний посібник / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов. Одеса: Ліра До., 2024. 166 с.

8. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт про стан туристичної галузі в умовах воєнного стану. Київ, 2024. URL: <https://www.tourism.gov.ua>

9. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2025. Одеса, 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua>

10. Forbes Ukraine. В Україні зростає кількість готелів та хостелів: внутрішній туризм стає драйвером розвитку індустрії. Forbes.ua. 2024. URL:

<https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khostelivvnutrishniy-turizm-e-dravverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>

11. Харенко Д. О., Шикіна О. В., Тітомир Л. А. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. Економіка та суспільство. Випуск # 79 / 2025. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>.

12. Pankiv, N., & Gunko, V. (2017). Вплив закладів туристичної інфраструктури на навколишнє середовище та розвиток еко-готелів як інноваційної концепції гостинності. *Scientific Bulletin of UNFU*, 27(3), 108-112. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270324>

13. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

14. Малюта Л. Я., Катола М.Р. Сучасні тенденції та інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу. *Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»* (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.) Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.968-970.

15. Климова А. Coworking-shelter як інноваційна модель трансформації готельного бізнесу в умовах війни. *Матеріали ІХ Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»* 24-25 квітня 2026 р. Тернопіль: ТНТУ. 2026. С. 334-335.

16. Климова А. Сучасні виклики та стратегічні ризики готельного бізнесу України. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інтеграція науки і практики у сфері харчових технологій та індустрії гостинності»* 23 квітня 2026 року. Тернопіль: ТФКХТТ. 2026. С. 33-35.

17. Стойко І.І., Климова А.А. Аналіз українських реалій впровадження екологічної сертифікації готелів. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю «Інновації,*

гостинність, туризм: наука, освіта, практика» 21 травня 2026 року. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2026.

18. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.

19. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Стандартизація, сертифікація, метрологія (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести, нормативні документи). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 212 с.

20. Терещук Н.В. Вплив екологічної сертифікації на рейтинг готелів з боку клієнтів. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Випуск 65. 2022. С. 133-137.

21. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 2. Ресторани / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. унт, 2017. 312 с.

22. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 3. Кейтеринг / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 448 с.

23. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34.

24. Stoyko, I., Dudkin, P. Dzhydzhora, L. Industry 4.0: State, problems, prospects of HoReCa in Ukraine. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 28, no. 1, (2023) pp. 95-103.

<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42454/1/23siihiu.pdf>.

25. Top 10 Hospitality Technology Trends in 2024. June, 26, 2024. URL: <https://www.prismm.com/blog/top-10-hospitality-technology-trends-in-2024>.

26. Сайт готельно-ресторанного комплексу «Готель «7Днів» <https://www.7dniv.ua>.

ДОДАТКИ