

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

---

Факультет економіки та менеджменту

---

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

---

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

---

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю та  
їх вплив на конкурентоспроможність  
(на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля»»

---

---

Виконав: студент IV курсу, групи БРС-41  
спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»  
(шифр і назва спеціальності)

---

Снежок В. А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Мельник Л. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р. П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Мосій О. Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль 2026

## АНОТАЦІЯ

**Снежок В. А. Впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю та їх вплив на конкурентоспроможність (на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля»).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 84 сторінки, 4 рисунки, 19 таблиць, 46 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – ПрАТ «Готель «Поділля», основним видом діяльності якого є надання послуг з тимчасового розміщування.

**Предмет дослідження** – процеси впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю та їх вплив на формування й підвищення його конкурентоспроможності.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю, а також у визначенні їх впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства, з розробкою рекомендацій щодо удосконалення його діяльності в умовах сучасних викликів готельного бізнесу.

**Методи дослідження** – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Практичне значення одержаних результатів.** У роботі сформульовано рекомендації й заходи щодо впровадження принципів сталого розвитку в діяльність досліджуваного готелю, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** впровадження, принципи, сталий розвиток, конкурентоспроможність, заходи, вимір, вплив.

## ANNOTATION

**Sniezhok Vladyslav. Implementation of Sustainable Development Principles in Hotel Operations and Their Impact on Competitiveness (Case Study of PJSC “Podillia Hotel”).**

Bachelor degree thesis contains of 84 pages, 4 pictures, 19 tables, 46 references.

**The object of the study** is PJSC “Podillia Hotel”, whose principal activity is the provision of temporary accommodation services.

**The subject of the study** is the processes of implementing sustainable development principles in hotel operations and their impact on the formation and enhancement of the hotel’s competitiveness.

**The purpose of the bachelor’s qualification thesis** is to provide a theoretical substantiation and practical investigation of the implementation of sustainable development principles in hotel operations, as well as to determine their impact on enhancing the enterprise’s competitiveness, with the development of recommendations for improving its activities under the current challenges of the hotel business.

**Research methods** include analysis and synthesis, comprehensive analysis, comparative and economic analysis, and the descriptive method.

**Practical significance of the obtained results.** The study formulates recommendations and measures for implementing sustainable development principles in the activities of the investigated hotel, which will contribute to enhancing its competitiveness.

**Keywords:** implementation, principles, sustainable development, competitiveness, measures, dimension, impact.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність та принципи сталого розвитку в сфері готельно-ресторанного господарства .....	8
1.2. Особливості впровадження принципів сталого розвитку у готельному бізнесі .....	13
1.3. Вплив сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю ..	23
<b>2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ</b>	
<b>АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ» ТА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....</b>	<b>30</b>
2.1. Загальна характеристика готелю та його організаційної структури .....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю .....	35
2.3. Оцінка впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готелю «Поділля» .....	41
2.4. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Поділля» у контексті принципів сталого розвитку .....	45
<b>3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ</b>	
<b>НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ» ТА ОЦІНКА ЇХ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ .....</b>	<b>51</b>
3.1. Комплекс заходів з впровадження принципів сталого розвитку в діяльність готелю «Поділля» .....	51
3.2. Оцінка впливу впровадження принципів сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю «Поділля» .....	62
<b>4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b>	<b>68</b>
4.1. Напрями підвищення рівня безпеки праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери .....	68
4.2. Особливості організації праці в сфері гостинності .....	70
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>83</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена зростанням ролі принципів сталого розвитку у функціонуванні підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобальних екологічних, економічних та соціальних викликів. Сучасний готельний бізнес дедалі більше орієнтується не лише на отримання прибутку, а й на раціональне використання ресурсів, екологічну відповідальність, соціальну залученість та забезпечення високих стандартів корпоративного управління. Впровадження принципів сталого розвитку стає важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства, підвищення довіри клієнтів і партнерів, а також забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг та зростання попиту на екологічно й соціально відповідальні заклади розміщення. Для українських готелів впровадження принципів сталого розвитку є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат, але й можливістю інтеграції у міжнародний туристичний простір через використання сучасних стандартів і сертифікаційних програм. У зв'язку з цим дослідження впливу принципів сталого розвитку на конкурентоспроможність готельного підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Питання сталого розвитку, у т.ч. індустрії гостинності, відображені у працях таких учених як: Андрушків Б., Владимир О., Зеленко О., Козодуб Г., Коротич О. М., Малюта Л., Мельник Л., Новак У., Пандяк І., Поворознюк І., Сидоренко О., Стойко І., Тітомир Л. А., Халілова-Чуваєва Ю. О. Шерстюк Р. та інші.

Разом з тим залишилися поза увагою певні питання, що пов'язані з особливостями впровадження принципів сталого розвитку у практичну

діяльність готелю та оцінювання їх впливу на рівень конкурентоспроможності закладу. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю, а також у визначенні їх впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства, з розробкою рекомендацій щодо удосконалення його діяльності в умовах сучасних викликів готельного бізнесу. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- вивчити сутність та принципи сталого розвитку в сфері готельно-ресторанного господарства;
- дослідити особливості впровадження принципів сталого розвитку у готельному бізнесі;
- описати вплив сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю;
- дати загальну характеристику ПрАТ «Готель «Поділля» та його організаційної структури;
- зробити аналіз фінансово-господарської діяльності готелю;
- здійснити оцінку впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готелю «Поділля»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності готелю у контексті принципів сталого розвитку;
- розробити комплекс заходів з впровадження принципів сталого розвитку в діяльність готелю;
- оцінити вплив впровадження принципів сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю «Поділля».

**Об'єкт дослідження** – ПрАТ «Готель «Поділля», основним видом діяльності якого є надання послуг з тимчасового розміщування.

**Предмет дослідження** – процеси впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю та їх вплив на формування й підвищення його конкурентоспроможності.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного товариства.

**Практичне значення одержаних результатів.** У роботі сформульовано рекомендації й заходи щодо впровадження принципів сталого розвитку в діяльність досліджуваного готелю, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 82 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань, додатків. Робота включає 19 таблиць, 4 рисунки.

# **РОЗДІЛ ПЕРШИЙ (ТЕОРЕТИЧНИЙ)**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ**

### **1.1 Сутність та принципи сталого розвитку в сфері готельно-ресторанного господарства**

Сучасний розвиток сфери готельно-ресторанного господарства відбувається в умовах зростання глобальних викликів, пов'язаних із виснаженням природних ресурсів, змінами клімату та підвищенням соціальної відповідальності бізнесу. Готельно-ресторанна сфера є однією з найбільш ресурсомістких галузей, що активно впливає на довкілля через споживання енергії, води, утворення відходів та використання продуктів харчування. Водночас вона відіграє важливу соціально-економічну роль, забезпечуючи зайнятість населення, розвиток туризму та формування якості життя. Саме тому впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств гостинності стає не лише етичним, а й стратегічним завданням.

Концепція сталого розвитку є однією з ключових парадигм сучасної економічної думки, що визначає вектор трансформації господарської діяльності у всіх галузях, зокрема у сфері готельно-ресторанного господарства. Вперше термін «сталий розвиток» (англ. sustainable development) набув офіційного міжнародного визнання у 1987 році в доповіді Всесвітньої комісії ООН з питань навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» (відомої як доповідь Брундтланд), де він був визначений як «розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників поняття сталого розвитку трактується по-різному залежно від дисциплінарного

підходу.

Так, Бурик З. М. переконує, що сталий розвиток – це поєднання двох ідей: стійкість (sustain) як підтримання системи та розвиток (development) як зростання і вдосконалення [4].

У статті Сабовчик А. і Попович А. запропоновано таке визначення: «Сталий розвиток – це комплексний процес гармонізації соціальних, економічних і екологічних складових з метою забезпечення високої якості життя теперішніх і майбутніх поколінь» [25].

Тим часом Чернік С. Д. стверджує, що сталий розвиток є основою екологічної політики України, яка сприяє збалансованому використанню природних ресурсів, охороні довкілля та задоволенню потреб людини [30].

Автори Жемба А., Шергіна Л. пропонують розуміти сталий розвиток, як розвиток, що супроводжується появою якісних та кількісних зрушень в економіці, які сприяють одночасному зменшенню техногенного навантаження на навколишнє природне середовище та збільшенню рівня добробуту як окремо взятого індивіда, так і всього суспільства [9].

Мельник Л. М. розглядає сталий розвиток підприємства з позиції системно-інтегрованого підходу як процес постійних змін, при якому використання ресурсів, напрям інвестицій, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, вдосконалення персоналу та інституційні зміни узгоджені один з одним і спрямовані на підвищення рівня поточної діяльності і майбутнього потенціалу підприємства, задоволення його потреб та досягнення стратегічних цілей у гармонії із навколишнім природним середовищем [14].

А Страпчук С. дотримується концептуального підходу, згідно якого сталий розвиток стосується здатності соціально-економічної системи функціонувати в умовах змін, зберігати структуру та забезпечувати розвиток з урахуванням обмежень [27].

Сидоренко О. також дотримується твердження про те, що сталий розвиток у XXI столітті постає як стратегічна парадигма, що поєднує

глобальні цілі з національними пріоритетами та визначає нову модель взаємодії людини, суспільства й природи [26].

На підставі вивчення підходів до тлумачення поняття сталого розвитку, можна зробити певне узагальнення та запропонувати розуміти під сталим розвитком збалансований розвиток економіки, суспільства та довкілля, що спрямований на задоволення потреб сучасного покоління із збереженням можливостей для майбутніх поколінь.

З економічної точки зору сталий розвиток передбачає забезпечення довгострокового економічного зростання без вичерпання ресурсної бази та з урахуванням соціальних і екологічних зовнішніх ефектів. З екологічного погляду він означає збереження природних екосистем та біорізноманіття в межах господарської діяльності людини. Соціальний вимір сталості охоплює забезпечення рівного доступу до ресурсів, дотримання прав людини та підвищення якості життя населення.

Тривимірна модель сталого розвитку – так звана «тріада сталості» – охоплює три взаємопов'язані складові: економічну, екологічну та соціальну. Ці три компоненти утворюють системну єдність: економічний розвиток не може бути тривалим без збереження екологічного середовища, а соціальна справедливість є умовою легітимності будь-якого економічного процесу. У контексті готельно-ресторанного господарства дана тріада набуває специфічного галузевого змісту, пов'язаного з інтенсивним споживанням ресурсів, значним впливом на довкілля, а також безпосередньою взаємодією з місцевими громадами та культурними традиціями.

Готельно-ресторанне господарство є одним із найбільш ресурсоемних секторів економіки. За оцінками Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), індустрія туризму та гостинності загалом генерує близько 8% глобальних викидів парникових газів, споживає значну частку прісної води та виробляє суттєві обсяги харчових відходів [39]. Готелі в середньому витрачають від 200 до 400 літрів води на одного гостя на добу (<https://madeblue.org/en/hotel-water-use-data-2024/>), а харчові підприємства

щорічно утворюють мільярди тонн харчових залишків. Ці факти зумовлюють особливу актуальність впровадження принципів сталості саме у цій галузі.

У науковій літературі виділяють різні класифікації принципів сталого розвитку. Узагальнюючи підходи провідних дослідників, а також міжнародні стандарти ISO 14001 та EMAS – можна систематизувати ключові принципи сталого розвитку стосовно готельно-ресторанного господарства таким чином:

- принцип системності – розгляд готельного підприємства як відкритої соціо-еколого-економічної системи, що взаємодіє з навколишнім середовищем, місцевою громадою та ринком;

- принцип передбачливості та превентивності – вжиття заходів для запобігання екологічній та соціальній шкоді ще до її виникнення, що передбачає оцінку ризиків і довгострокове планування;

- принцип ефективного ресурсоспоживання – мінімізація використання природних ресурсів (енергії, води, продовольчої сировини) та максимальне скорочення відходів відповідно до концепції циркулярної економіки;

- принцип соціальної відповідальності – забезпечення гідних умов праці для персоналу, підтримка місцевих постачальників, залучення вразливих груп населення до господарської діяльності, збереження культурної ідентичності регіону;

- принцип прозорості та підзвітності – оприлюднення нефінансової звітності (ESG-звітності), комунікація зі стейкхолдерами щодо сталих практик, дотримання міжнародних стандартів верифікації;

- принцип інклюзивності та партнерства – формування стратегічних альянсів між готелями, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями та туристичними асоціаціями для досягнення цілей сталого розвитку;

– принцип безперервного вдосконалення – запровадження циклічного процесу PDCA (Plan-Do-Check-Act) для постійного покращення екологічних та соціальних показників діяльності підприємства.

Специфіка сталого розвитку у готельно-ресторанному господарстві зумовлена рядом галузевих особливостей. По-перше, послуги готельно-ресторанного бізнесу є нерозривними у виробництві та споживанні (simultaneity), що означає необхідність забезпечення сталих практик безпосередньо у момент надання послуги. По-друге, значна залежність галузі від природно-кліматичних умов і місцевих ресурсів робить її водночас вразливою до екологічних ризиків і відповідальною за їх мінімізацію. По-третє, туристичний продукт формується на основі автентичності та привабливості дестинації, тому деградація природного та соціально-культурного середовища безпосередньо загрожує конкурентоспроможності підприємств галузі.

У сучасному корпоративному управлінні концепція сталого розвитку операціоналізується через ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). Екологічний вимір (E) охоплює управління викидами CO<sub>2</sub>, водоспоживання, поводження з відходами, використання відновлюваної енергетики. Соціальний вимір (S) включає умови праці, гендерну рівність, взаємодію з місцевими громадами та ланцюгами постачання. Управлінський вимір (G) стосується прозорості корпоративного управління, антикорупційних заходів та дотримання прав людини. Для готельних підприємств ESG-рейтинги стають важливим фактором залучення інвестицій та укладання ділових партнерств [43].

Таким чином, сталий розвиток у сфері готельно-ресторанного господарства являє собою інтегровану стратегічну концепцію, що передбачає гармонізацію економічних цілей підприємства з екологічними обмеженнями та соціальними зобов'язаннями. Його реалізація потребує системного підходу, що охоплює весь ціннісний ланцюг – від вибору постачальників і проєктування об'єктів до надання послуг і управління відходами.

Впровадження принципів сталості у діяльність готелю є не лише відповіддю на регуляторний тиск та суспільні очікування, але й дедалі більш значущим чинником формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах роботи.

## 1.2. Особливості впровадження принципів сталого розвитку у готельному бізнесі

Під впровадженням принципів сталого розвитку у готельному бізнесі розуміють систему управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію використання природних ресурсів, забезпечення соціально відповідальної операційної діяльності та досягнення економічної стійкості підприємства [20]. Ця система охоплює три взаємопов'язані виміри – екологічний, соціальний та економічний. Кожен із цих вимірів формує власну сукупність інструментів, породжує специфічні бар'єри та генерує відповідні конкурентні переваги для підприємства. Взаємозв'язок між зазначеними складовими схематично відображено на рис. 1.1.

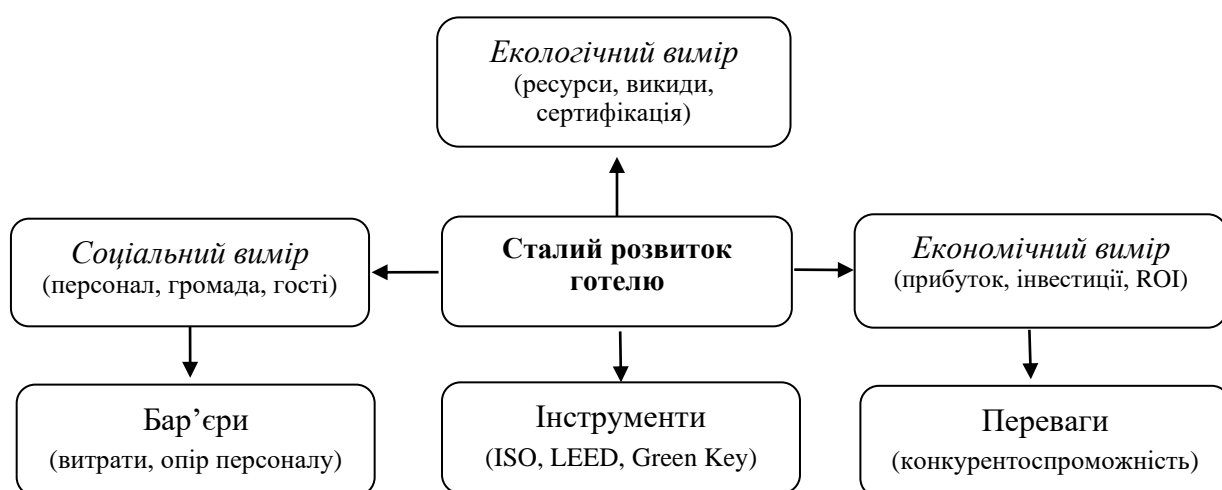


Рис. 1.1. Впровадження принципів сталого розвитку у готельному бізнесі як комплексна управлінська задача

У центрі рисунка розміщено ключовий об'єкт – сталий розвиток готельного підприємства, навколо якого симетрично згруповані три фундаментальні виміри:

1) екологічний вимір, який охоплює управління природними ресурсами, скорочення викидів та отримання екологічної сертифікації (ISO 14001, LEED, Green Key тощо). Саме цей вимір є найбільш технологічно структурованим і безпосередньо пов'язаний із операційними витратами готелю;

2) соціальний вимір – стосується відносин із трьома ключовими групами стейкхолдерів – персоналом, місцевою громадою та гостями. Він формує репутаційний капітал закладу і забезпечує його органічну інтеграцію в місцеве середовище;

3) економічний вимір – відображає фінансову результативність сталих ініціатив: повернення на інвестиції (ROI), залучення «зеленого» фінансування та формування цінової переваги на ринку.

У нижній частині схеми представлено три практичних блоки, що конкретизують реалізацію концепції, зокрема:

- бар'єри – фінансові обмеження та організаційний опір персоналу, які уповільнюють впровадження;
- інструменти – міжнародні стандарти і системи сертифікації (ISO, LEED, Green Key), що забезпечують методологічну основу;
- переваги – підвищення конкурентоспроможності як головний стратегічний результат усього процесу.

Стрілки на рисунку показують, що кожен із трьох вимірів безпосередньо виходить із центрального поняття і, своєю чергою, породжує конкретні практичні наслідки – бар'єри, інструменти або переваги. Така структура наочно демонструє, що сталий розвиток у готельному бізнесі є не лінійним процесом, а комплексною управлінською задачею, що потребує одночасного балансування екологічних, соціальних та економічних пріоритетів.

Екологічний складник є найбільш відчутним і технологічно структурованим. Він охоплює:

- управління енергоефективністю. Енергія становить один із найбільших операційних витрат готелю – зазвичай від 3 до 6% загального доходу. Практики сталого готелювання передбачають встановлення систем «розумного будинку», перехід на світлодіодне освітлення, використання відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, теплові насоси), а також запровадження датчиків руху та систем автоматичного відключення у незайнятих номерах. Пілотні дослідження в Європі (IHG, Hilton, Marriott) засвідчують, що комплексна автоматизація дозволяє знизити споживання електроенергії на 20-35% без зміни рівня сервісу;

- водозбереження, адже готелі є одними з найбільших споживачів води серед комерційних об'єктів. До основних заходів належать: встановлення аераторів і кранів із обмежувачами потоку, системи повторного використання «сірих» вод для технічних потреб, ощадні режими прання постільної білизни (програма «відмов від щоденної заміни»), а також системи збору дощової води для поливу зелених зон. Готель Four Seasons у Каїрі, наприклад, скоротив споживання води на 28% після запровадження комплексної програми водозбереження;

- управління відходами. Стратегія «нульових відходів» (zero waste) передбачає поетапне скорочення кількості відходів, що потрапляють на сміттєзвалища: роздільний збір і переробка, компостування органічних залишків з кухні, відмова від одноразового пластику, налагодження партнерства з місцевими переробними підприємствами. Ряд провідних мереж (наприклад, Ассог) зафіксував зниження обсягів відходів на 30-40% впродовж 3-5 років цілеспрямованої роботи;

- скорочення вуглецевого сліду – відповідно до зобов'язань Паризької угоди, готельна індустрія взяла курс на декарбонізацію. Практичні інструменти включають: компенсацію вуглецевих викидів через сертифіковані кліматичні проєкти, перехід на «зелені» тарифи від

електропостачальників, відмову від пропан-бутанових котлів на користь теплових насосів і когенераційних систем;

– екологічну сертифікацію, що є важливим доказовим інструментом для гостей та інвесторів. Найпоширеніші міжнародні системи – ISO 14001 (системи екологічного менеджменту), LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), Green Key (спеціалізована готельна eco-label), EU Ecolabel. В Україні активно застосовується стандарт «Зелений офіс» та ряд адаптованих міжнародних програм. Наявність сертифіката підвищує довіру споживачів і нерідко є обов'язковою умовою для включення готелю до портфелів корпоративних клієнтів, що дотримуються ESG-принципів.

Соціальна відповідальність готелю реалізується у таких напрямках:

– управління персоналом у парадигмі сталого розвитку. Тут слід розуміти, що соціально відповідальне готельне підприємство забезпечує справедливу оплату праці, інвестує в навчання й розвиток співробітників, реалізує програми охорони здоров'я та добробуту, сприяє культурній різноманітності й гендерній рівності у складі команди;

– залучення місцевої громади – концепція сталого туризму передбачає, що готель функціонує як органічна частина місцевого середовища, а не як замкнена структура. Це виявляється в: закупівлі продуктів у місцевих фермерів і виробників (локалізація ланцюжка постачання), підтримці місцевих культурних та мистецьких ініціатив, залученні місцевих жителів до числа постачальників послуг (гіди, майстер-класи, екскурсії), реалізації благодійних програм та соціальних проєктів. Крім етичного виміру, така модель формує позитивний бренд серед місцевого населення, що позначається на репутації готелю і прихильності гостей;

– відповідальний досвід гостей – мається на увазі, що сталий розвиток передбачає й активне залучення самих гостей: інформування про екологічні ініціативи готелю, надання можливості добровільно брати участь у них (наприклад, відмова від щоденного прибирання номера в обмін на

символічну знижку або додатковий сервіс), пропозиція «зеленого меню» у ресторані тощо;

- доступність та інклюзивність – прогресивні готелі також включають до соціальної стратегії забезпечення доступності послуг для людей із обмеженими можливостями, формування безбар'єрного середовища, а також програми інклюзивної зайнятості.

Поширений міф полягає в тому, що сталий розвиток є дорогим задоволенням, доступним лише великим мережевим гравцям. Практика, однак, засвідчує протилежне: більшість ініціатив у сфері сталості окупаються у середньостроковій перспективі та формують стійку конкурентну перевагу. Отож економічний вимір сталості готельного закладу досягається такими діями:

- скороченням операційних витрат через зниження споживання енергії та води. Ця економія, особливо в умовах зростання тарифів на енергоносії, стає суттєвою конкурентною перевагою;

- управлінням ризиками – готелі, що впроваджують стандарти сталого розвитку, краще підготовлені до ризиків регуляторного характеру, кліматичних ризиків (засухи, повені, екстремальна спека), а також репутаційних ризиків;

- доступом до «зеленого» фінансування, оскільки ESG-орієнтовані інвестори та банки все частіше пропонують пільгові умови для проєктів зі сталого розвитку: зелені облігації, гранти на енергоефективну модернізацію. Готелі з підтвердженими показниками сталості мають вищий рейтинг серед інституційних інвесторів і простіший доступ до таких інструментів;

- преміальним позиціюванням – екологічно відповідальний готель може обґрунтовано встановлювати вищу ціну і при цьому зберігати лояльність гостей. Дані Booking.com [32] засвідчують, що понад 60% мандрівників розглядають екологічні практики готелю як один із ключових

критеріїв вибору, а 40% готові платити на 10-15% більше за підтверджену «зелену» репутацію.

Впровадження принципів сталого розвитку потребує системного підходу, який включає як стратегічні рамки, так і конкретні управлінські інструменти [26]. До яких можна віднести розробку стратегії та звітності, впровадження системи управління навколишнім середовищем, зелені закупівлі, навчання й залучення персоналу та використання сучасних цифрових технологій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інструменти та механізми впровадження принципів сталого розвитку у діяльності закладів готельного типу

Інструменти	Опис механізму впровадження
Стратегія та звітність	Провідні готелі розробляють спеціальні стратегії сталого розвитку, які містять вимірювані KPI (кількість спожитої енергії/кВт·год на кімнату-ніч, обсяг відходів/кг на гостя, частка відновлювальної енергії тощо) та щорічно публікують звіти з КСВ (корпоративна соціальна відповідальність) у форматі GRI (Global Reporting Initiative) або SASB. Це забезпечує прозорість і підзвітність.
Системи управління навколишнім середовищем (EMS)	Стандарт ISO 14001 задає рамку для систематичного управління екологічними аспектами діяльності: ідентифікація впливів, постановка цілей, операційний контроль, аудит і коригувальні дії. Впровадження EMS – обов’язкова умова для отримання більшості міжнародних екологічних сертифікатів.
Зелені закупівлі	Екологічно відповідальна закупівельна політика передбачає критерії відбору постачальників з урахуванням їхнього екологічного сліду, переваги продуктам місцевого виробництва, сертифікованим органічним продуктам і товарам з переробленої сировини.
Навчання й залучення персоналу	Жодна ініціатива сталого розвитку не буде ефективною без підготовленого та вмотивованого персоналу. Тренінги з ресурсозбереження, внутрішні конкурси на кращі еко-ідеї, включення показників сталості до систем преміювання – стандартна практика провідних готельних мереж.

Цифрові технології	IoT-пристрої (інтернет речей) дозволяють у реальному часі моніторити споживання ресурсів по кожному номеру, виявляти аномальні витрати та оперативно реагувати на них. Платформи аналітики даних інтегрують показники сталості в загальну систему управлінської звітності, роблячи їх частиною щоденного операційного менеджменту.
--------------------	--

Незважаючи на очевидні переваги, процес впровадження принципів сталого розвитку пов'язаний з рядом серйозних викликів (рис. 1.2).

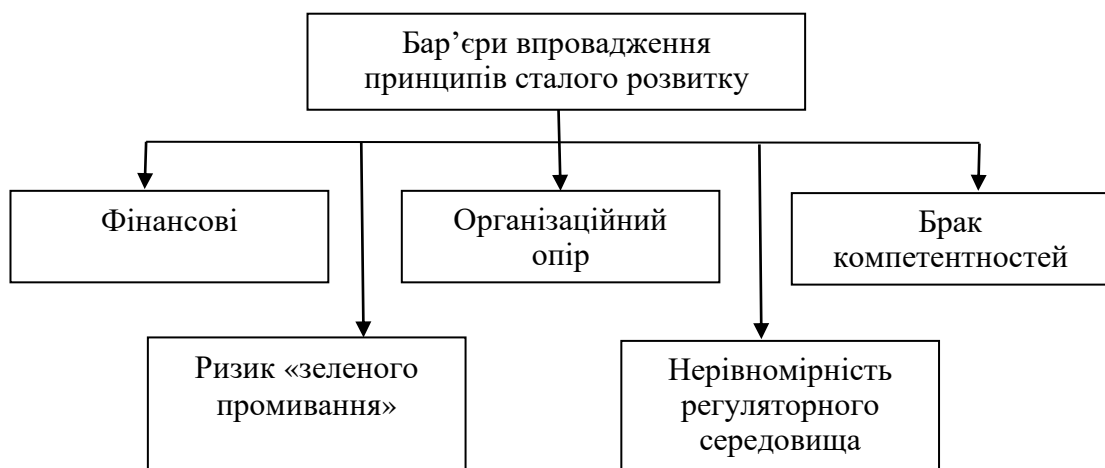


Рис. 1.2. Ключові бар'єри на шляху впровадження принципів сталого розвитку у діяльності закладів готельного типу

1. Фінансові бар'єри. Впровадження ESG-орієнтованих рішень у готельному бізнесі часто стримується значними початковими витратами. Йдеться насамперед про капітальні інвестиції в енергоефективне обладнання (системи опалення, вентиляції та кондиціонування), модернізацію систем водопостачання та водовідведення, а також встановлення джерел відновлюваної енергії, таких як сонячні панелі чи теплові насоси. Такі проекти потребують суттєвих фінансових ресурсів на стартовому етапі, що створює додаткове навантаження на бюджет підприємства. Водночас, хоча подібні інвестиції забезпечують довгострокову економію витрат і

підвищують конкурентоспроможність готелю, терміни їх окупності зазвичай становлять від 3 до 10 років. Для багатьох власників і менеджерів готелів, особливо в умовах економічної нестабільності або обмеженого доступу до фінансування, такий горизонт повернення інвестицій є занадто тривалим. Це особливо актуально для підприємств, орієнтованих на короткострокове планування та швидке отримання прибутку, що, у свою чергу, стримує прийняття рішень щодо впровадження сталих та інноваційних технологій.

2. Організаційний опір. Впровадження ESG-орієнтованих підходів у діяльність готельних підприємств часто супроводжується внутрішнім опором персоналу, що зумовлено необхідністю змінювати звичні операційні процеси. Працівники, які тривалий час працювали за ustalеними стандартами, можуть сприймати нововведення як додаткове навантаження або навіть як загрозу стабільності своєї роботи. Особливо це стосується потреби опанувати нові знання та навички, проходити навчання і адаптуватися до змінених вимог.

Додаткові процедури, такі як сортування відходів, раціональне використання води й енергії, контроль за ресурсоспоживанням або дотримання екологічних стандартів, нерідко сприймаються працівниками як ускладнення щоденних обов'язків. За відсутності належної комунікації, мотивації та підтримки з боку керівництва це може призводити до формального виконання вимог або навіть їх ігнорування.

3. Брак компетентностей. Однією з суттєвих перешкод для впровадження ESG-орієнтованих підходів у готельному бізнесі є обмежений рівень професійних знань і навичок персоналу, особливо в малих та незалежних готелях. Такі підприємства часто не мають у штаті фахівців, які володіють необхідними компетентностями для розроблення та реалізації стратегій сталого розвитку, оцінювання екологічного впливу діяльності або інтеграції принципів ресурсоефективності в операційні процеси.

Додаткові труднощі виникають у сфері проведення енергоаудиту, впровадження сучасних технологій енергозбереження та підготовки до проходження міжнародних або національних сертифікацій. Взаємодія з

органами сертифікації, підготовка відповідної документації та дотримання встановлених стандартів потребують спеціалізованих знань, якими персонал часто не володіє. У результаті підприємства змушені або залучати зовнішніх експертів, що потребує додаткових витрат, або відкласти впровадження ESG-практик, що уповільнює їхній розвиток у напрямі сталості.

4. Ризик «зеленого промивання». У практиці готельного бізнесу дедалі частіше спостерігається ситуація, коли заяви про прихильність до принципів сталого розвитку мають переважно декларативний характер і не підкріплюються реальними діями або вимірюваними результатами. Використання маркетингових повідомлень про «екологічність», «відповідальність» чи «сталість» без впровадження конкретних заходів, систем моніторингу та прозорості звітності формує явище так званого «зеленого промивання» (greenwashing).

В умовах зростання обізнаності споживачів, розвитку цифрових платформ і доступності інформації подібна практика стає серйозним репутаційним ризиком. Гості дедалі частіше звертають увагу не лише на заяви, а й на фактичні підтвердження – сертифікати, рейтинги, відгуки інших користувачів. У разі викриття невідповідності між задекларованими принципами та реальною діяльністю готелі можуть зазнати суттєвих втрат довіри, зниження рівня лояльності клієнтів і погіршення позицій на туристичних онлайн-платформах. У довгостроковій перспективі це негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати.

5. Нерівномірність регуляторного середовища. Впровадження ESG-орієнтованих підходів у готельному бізнесі суттєво ускладнюється через відмінності в нормативно-правовому регулюванні між країнами та навіть окремими регіонами в межах однієї держави. Екологічні стандарти, вимоги до енергоефективності, управління відходами, водокористування чи звітності можуть істотно різнитися за рівнем жорсткості, деталізацією та механізмами контролю.

Готельна індустрія поступово входить у нову фазу розвитку, у якій принципи ESG трансформуються з факультативних ініціатив у необхідну умову функціонування та конкурентоспроможності. Якщо раніше питання екологічної та соціальної відповідальності розглядалися як елемент іміджу або маркетингової стратегії, то сьогодні вони дедалі більше інтегруються в основу управлінських рішень і операційної діяльності підприємств [12].

Передусім простежується чіткий перехід від декларативних заяв до верифікованих зобов'язань. Сучасні споживачі, інвестори та партнери очікують не лише задекларованої прихильності до сталого розвитку, а й підтверджених результатів. У зв'язку з цим зростає попит на незалежний аудит, сертифікацію та прозору звітність, які засвідчують реальні досягнення готелів у сфері екологічної та соціальної відповідальності.

Водночас дедалі більшого поширення набувають принципи циркулярної економіки. Готелі починають переосмислювати свої ланцюжки постачання, орієнтуючись на підходи «від колиски до колиски» (cradle-to-cradle). Це передбачає не лише ефективніше використання ресурсів, а й відновлення та повторне застосування матеріалів, а також проектування будівель й інфраструктури з урахуванням усього життєвого циклу – від створення до утилізації.

Логічним продовженням цієї тенденції є розвиток концепції регенеративного туризму, яка виходить за межі традиційного підходу «мінімізації шкоди». У центрі уваги опиняється ідея створення позитивного впливу на природні та соціальні системи. Це проявляється у відновленні біорізноманіття, підтримці культурної спадщини та активному сприянні розвитку місцевих громад і економік.

Паралельно з цим відбувається декарбонізація ланцюгів постачання. Готельні оператори дедалі частіше висувають вимоги до своїх постачальників щодо відповідності стандартам сталого розвитку, зокрема у сфері зниження викидів парникових газів, раціонального використання ресурсів і дотримання етичних норм ведення бізнесу. Таким чином,

трансформації, що відбуваються в готельній індустрії, поширюються і на суміжні галузі.

Завершальним елементом цих змін стає цифрова прозорість. Використання цифрових платформ і систем моніторингу в режимі реального часу дозволяє відстежувати показники екологічної ефективності, рівень споживання ресурсів та інші ESG-індикатори. Публічне розкриття таких даних поступово стає стандартом, якого очікують як гості, так і інвестори, формуючи новий рівень довіри та підзвітності в галузі.

### **1.3. Вплив сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю**

В умовах глобалізації готельного ринку та зростаючої однорідності пропозиції традиційні чинники конкурентоспроможності – розташування, ціна, зірковість – поступово втрачають здатність забезпечувати стійку диференціацію. Дедалі більшого значення набувають нематеріальні активи: репутація, цінності бренду, соціальна відповідальність. Саме тут сталий розвиток перетворюється на потужний інструмент формування конкурентної переваги.

Конкурентоспроможність готельного підприємства у сучасній науковій літературі розглядається як здатність підприємства забезпечувати вищий рівень задоволеності споживачів порівняно з конкурентами при збереженні прийнятної прибутковості у довгостроковій перспективі. Таке трактування органічно поєднується з логікою сталого розвитку, що також орієнтований на довгострокову перспективу і баланс інтересів різних стейкхолдерів [18].

Вплив принципів сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю реалізується через три ключові канали:

- 1) формування сильного екологічного іміджу;
- 2) підвищення лояльності клієнтів та отримання прямих;
- 3) непрямих економічних вигід.

Ці канали взаємно підсилюють один одного, формуючи самопідтримувальну систему конкурентних переваг (рис. 1.3).

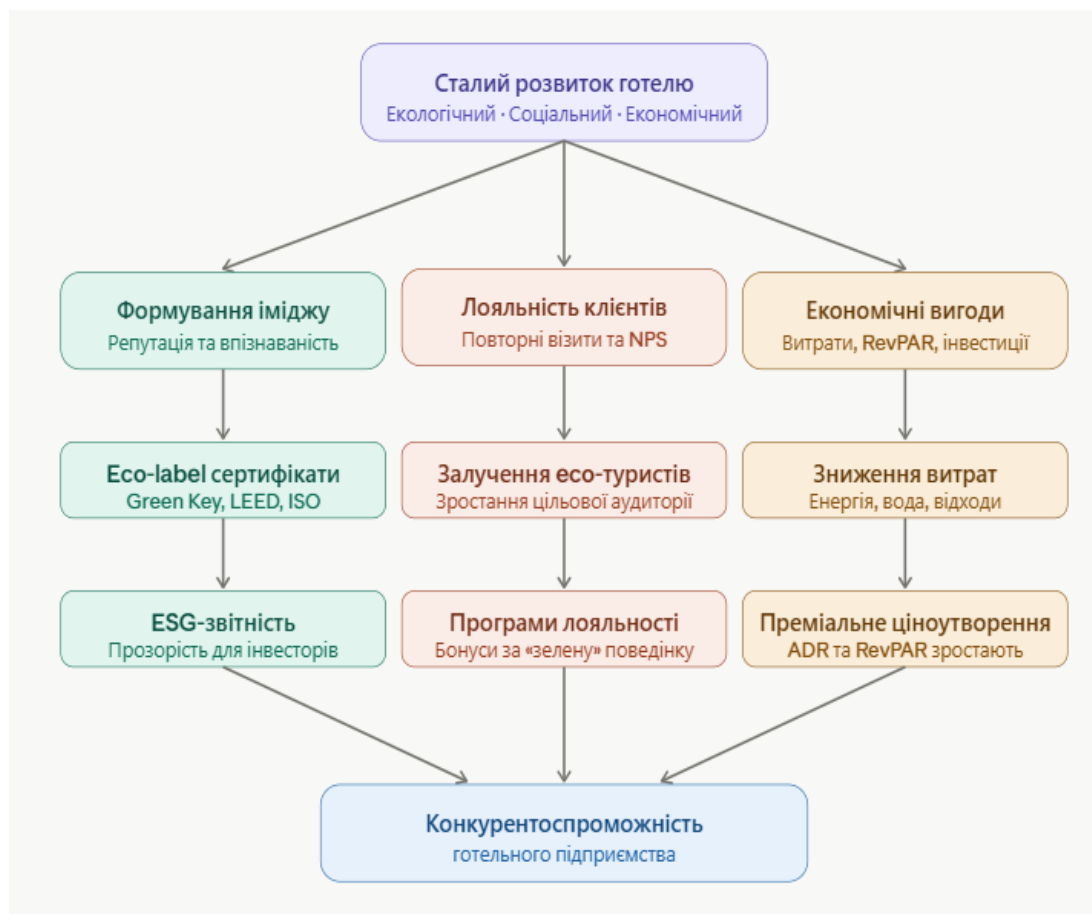


Рис. 1.3. Напрями впливу ініціатив з досягнення сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю

1. Імідж готельного підприємства є одним із найцінніших нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на вибір споживача, цінову готовність і частку ринку. Сталий розвиток став одним із найефективніших інструментів цілеспрямованого формування та зміцнення позитивного іміджу в сучасних умовах, що відображається через екологічну сертифікацію, ESG-звітність, залучення до життя місцевої громади, цифровізацію, екологічну та соціальну репутацію. Дослідження Cornell University School of Hotel Administration [33] засвідчило, що готелі з екологічними сертифікатами мають на 10-12% вищий середній рейтинг на

платформах Booking.com і TripAdvisor порівняно з несертифікованими конкурентами аналогічного класу.

Отримання визнаних міжнародних екологічних сертифікатів – Green Key, LEED, ISO 14001, EU Ecolabel – є найбільш переконливим сигналом для споживачів, оскільки підтверджується незалежним аудитом, а не лише власними заявами готелю. Наявність такої сертифікації формує стійку асоціацію бренду з відповідальністю, надійністю та якістю.

Важливо розуміти, що екологічна сертифікація – це не лише маркетинговий інструмент, а й управлінський механізм. Вона зобов'язує готель впроваджувати конкретні операційні стандарти, регулярно проходити аудити та публічно звітувати про досягнуті результати. Це дисциплінує менеджмент і робить декларовані цінності перевіреними на практиці.

Готель, що щорічно публікує верифікований звіт зі сталого розвитку, демонструє прозорість і підзвітність – якості, які в умовах зростаючої недовіри до корпоративних заяв мають особливу цінність. Для великих мережевих готелів така звітність є практично обов'язковою умовою для залучення корпоративних контрактів із транснаціональними компаніями, що впровадили власні ESG-політики у сфері закупівель.

Активна участь готелю в житті місцевої громади – підтримка місцевих виробників, культурних ініціатив, благодійних програм – формує образ соціально відповідального партнера. Цей аспект іміджу особливо важливий для незалежних готелів і бутик-закладів, чия конкурентна ідентичність будується навколо автентичності та місцевого колориту. Гості, які обирають такі заклади, свідомо підтримують «відповідальний туризм» і стають природними амбасадорами бренду у соціальних мережах.

В епоху онлайн-відгуків і соціальних медіа імідж готелю формується не лише через традиційні маркетингові канали, а насамперед через досвід гостей, відображений у відгуках на Booking.com, Google, TripAdvisor та публікаціях в Instagram, Facebook, TikTok. Екологічні ініціативи готелю – незвичайний декор з перероблених матеріалів, «зелена» стіна у лобі, пакет

органічних засобів гігієни, власний город на даху – генерують вірусний контент, що поширюється гостями добровільно й безкоштовно. Цей феномен отримав у маркетинговій літературі назву «earned media» (зароблені медіа) і є надзвичайно цінним для готельного бізнесу з огляду на дорожнечу традиційної реклами [19].

Не менш важливою є захисна функція іміджу сталого розвитку. Готелі з підтверженою і послідовною екологічною та соціальною репутацією виявляються більш стійкими до репутаційних криз. Якщо виникає інцидент – скарга гостя, публікація у ЗМІ, – накопичений «банк довіри» пом'якшує негативний вплив і дозволяє швидше відновити репутацію. Натомість готелі, викриті у декларативній екологічності без реальних дій, зазнають непропорційно великих репутаційних втрат.

2. Лояльність клієнтів є одним із найважливіших показників конкурентоспроможності готельного підприємства, оскільки безпосередньо визначає стабільність доходів, витрати на залучення нових гостей і загальну прибутковість. Сталий розвиток впливає на лояльність через кілька взаємопов'язаних механізмів.

Наприклад, сучасні дослідження споживчої поведінки доводять, що лояльність формується не лише на основі задоволеності якістю сервісу, а й на основі збігу цінностей споживача і бренду. Для готельного бізнесу це означає, що сталий розвиток є інструментом не просто залучення, а утримання найбільш платоспроможних і лояльних сегментів аудиторії.

За оцінками Grand View Research, ринок екотуризму зростає щорічно на 14-16% і до 2030 р. може сягнути 600 млрд доларів [34]. Готелі, що сформували переконливий «зелений» профіль, отримують прямий доступ до цього зростаючого сегменту, не витрачаючи додаткових ресурсів на маркетинг – клієнти самі активно шукають такі заклади через спеціалізовані платформи (EcoBnb, BookDifferent, Green Pearls).

На даний час спостерігається зростання кількості програм лояльності, що орієнтовані на сталість – ряд провідних готельних мереж впровадили

інноваційні програми лояльності, які заохочують «зелену» поведінку гостей. Наприклад, Marriott Bonvoy нараховує бонусні бали за відмову від щоденного прибирання номера [41], IHG Green Engage дозволяє гостям вибирати, яку частку зекономлених готелем ресурсів спрямувати на благодійні екологічні проекти [37]. Такі програми виконують подвійну функцію: з одного боку, реально скорочують операційні витрати готелю, з іншого – формують емоційний зв'язок із гостем, що є основою глибокої лояльності.

Сталий розвиток впливає на лояльність також через безпосереднє підвищення якості досвіду гостей. Органічна їжа у ресторані готелю, натуральні засоби гігієни без хімічних добавок, якісна фільтрована вода замість пластикових пляшок, спокійна природна атмосфера без надмірного кондиціонування – всі ці елементи підвищують суб'єктивну задоволеність перебуванням і формують позитивні спогади, що є головним двигуном повторних візитів.

Ключовим показником лояльності у готельному бізнесі є готовність гостя рекомендувати готель іншим. Дослідження J.D. Power Hotel Guest Satisfaction Study систематично фіксує, що готелі з активними програмами сталого розвитку мають вищий NPS, ніж їхні конкуренти [38]. Це пояснюється тим, що «зелені» ініціативи дають гостям додатковий позитивний привід для рекомендації – вони можуть пишатися своїм вибором і ділитися ним із оточенням як проявом власних цінностей.

Окремим і дуже важливим сегментом є корпоративні клієнти. Великі транснаціональні компанії, що ухвалили власні ESG-стратегії, зобов'язані вибирати постачальників послуг відповідно до цих критеріїв. Готель із підтвердженими показниками сталого розвитку автоматично потрапляє до переліку «схвалених постачальників» для таких компаній, що забезпечує стабільний і передбачуваний попит незалежно від сезонних коливань.

3. Економічна складова є, мабуть, найбільш переконливим аргументом для власників і менеджерів готелів, скептично налаштованих щодо «зеленої»

трансформації. Практичний досвід провідних готельних підприємств і результати академічних досліджень переконливо доводять: сталий розвиток є економічно обґрунтованою стратегією, а не лише витратами на репутацію.

Найбільш прямим і вимірюваним економічним ефектом є зниження витрат на комунальні ресурси. Енергія становить у середньому 3-6% доходу готелю, вода – ще 1-2%. Комплексні програми енергоефективності (автоматизація, LED-освітлення, теплові насоси, сонячні панелі) дозволяють скоротити енергоспоживання на 20-35%. Програми водозбереження забезпечують економію 20-30% витрат на водопостачання. Скорочення відходів зменшує витрати на вивезення сміття та закупівлю одноразових матеріалів. Сукупна економія від впровадження комплексної програми сталого розвитку може становити від 5 до 15% загальних операційних витрат.

Варто зауважити, що сталий розвиток позитивно впливає на три фундаментальні метрики готельного бізнесу:

- середній тариф за добу зростає завдяки можливості преміального позиціонування: гості, що свідомо обирають «зелений» готель, демонструють меншу цінову чутливість і готові платити на 10-20% більше;
- завантаженість підвищується через розширення цільової аудиторії за рахунок еко-туристів і корпоративних клієнтів з ESG-вимогами;
- дохід на доступний номер як інтегральний показник зростає завдяки комбінованому ефекту вищого тарифу і кращого завантаження.

Як уже зазначалося, ESG-орієнтовані банки та інвестиційні фонди пропонують пільгові умови кредитування для проектів із підтвердженими показниками сталості. Для готельного бізнесу, що потребує значних капітальних інвестицій у реновацію та модернізацію, доступ до дешевшого капіталу є суттєвою конкурентною перевагою. Крім того, ряд урядових програм і міжнародних фондів надає гранти та субсидії на впровадження енергоефективних технологій, що додатково знижує вартість «зеленої» трансформації.

У більшості розвинених країн відбувається поступове ужорсточення

екологічного законодавства: вимоги до викидів CO<sub>2</sub>, стандарти енергоефективності будівель, обмеження на використання одноразового пластику, платежі за вуглецеві викиди. Готелі, що вже сьогодні випереджають ці вимоги, уникають майбутніх витрат на вимушену адаптацію, штрафів за порушення та витрат на прискорену модернізацію під тиском регулятора. Таким чином, інвестиції в сталий розвиток сьогодні є страховкою від регуляторних витрат у майбутньому.

Важливо підкреслити, що три розглянуті канали впливу сталого розвитку на конкурентоспроможність – імідж, лояльність і економічні вигоди – не є незалежними, а утворюють взаємопідсилювальну систему. Позитивний екологічний імідж залучає нових клієнтів і підвищує лояльність наявних, що збільшує завантаження й дозволяє підтримувати вищий тариф. Зростання доходів і економія витрат створюють фінансові ресурси для подальших інвестицій у сталість, що зміцнює імідж і поглиблює лояльність. Ця «спіраль конкурентоспроможності» є ключовою особливістю стратегії сталого розвитку порівняно з традиційними підходами до підвищення конкурентних позицій.

**ДРУГИЙ РОЗДІЛ (АНАЛІТИЧНИЙ)**  
**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ»**  
**ТА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**2.1. Загальна характеристика готелю та його організаційної структури**

Приватне акціонерне товариство «Готель «Поділля» є одним із найстаріших і найбільш знакових готельних підприємств міста Хмельницького. Готель «Поділля» є одним з перших готелів у місті, що визначає його особливу роль у формуванні готельної індустрії регіону та стійку репутацію серед місцевих жителів і гостей міста.

З юридичної точки зору підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства. Повне найменування емітента – Приватне акціонерне товариство «Готель «Поділля». Наявність акціонерної форми власності відрізняє «Поділля» від більшості регіональних готелів і накладає на підприємство додаткові зобов'язання у сфері корпоративного управління: проведення щорічних загальних зборів акціонерів, публічне розкриття фінансової звітності, забезпечення прав акціонерів та стейкхолдерів. Відповідний розділ офіційного сайту готелю містить відкриту корпоративну інформацію, що свідчить про прозорість управління підприємством.

Керівництво підприємством здійснює голова правління, що є типовою моделлю корпоративного управління для акціонерних товариств. Загальні збори акціонерів, як вищий орган управління товариством, проводяться щорічно та ухвалюють стратегічні рішення щодо напрямів розвитку підприємства.

Готель «Поділля» розташований у центрі міста Хмельницький за адресою: вул. Шевченка, 34. Центральне розташування є одним із

найважливіших активів підприємства, що забезпечує стабільний попит з боку ділових і туристичних відвідувачів міста. Поруч із готелем знаходиться міський стадіон «Поділля», залізничний вокзал, зупинка тролейбусів і маршрутних таксі.

Готель є 12-поверховою будівлею, що виступає архітектурною прикрасою центру міста (рис. 2.1). Значна висота будівлі забезпечує панорамний вид із верхніх поверхів на місто, що є додатковою цінністю для гостей і може слугувати елементом маркетингового позиціювання.



Рис. 2.1. Будівля готелю «Поділля»

Готель «Поділля» пропонує своїм відвідувачам максимально комфортне проживання та високий рівень обслуговування. Номерний фонд підприємства представлений п'ятьма категоріями номерів, що охоплюють різні цінові сегменти та задовольняють потреби різних груп гостей.

Кожен із номерів готелю «Поділля», виконаних у сучасному та вишуканому дизайні, облаштованих для комфортного відпочинку зручними ліжками, сучасною технікою та інтернетом, допоможуть створити необхідне

відчуття зручності та затишку. Розмаїття категорій дозволяє обрати саме той номер, що найбільш відповідає меті візиту.

Структуру номерного фонду готелю «Поділля» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду ПрАТ «Готель «Поділля»

Категорія номера	Характеристика
Апартаменти	Найвища категорія, підвищений комфорт
Двокімнатний «Напівлюкс»	Одно- або двомісний, два окремі приміщення
Одномісний «Стандарт»	Однокімнатний, комфорт-клас, для одного гостя
Двомісний «Стандарт»	Однокімнатний, комфорт-клас, для двох гостей
Номер для осіб з обмеженими можливостями	Безбар'єрне середовище, спеціальне обладнання

Категорія «Апартаменти» є найвищою у номерному фонді і розрахована на найвибагливіших гостей, що потребують підвищеного рівня комфорту та простору. Двокімнатний «Напівлюкс» – проміжна категорія між стандартом і преміумом, що пропонує більший простір завдяки розділенню на житлову та спальну зони. Це найпопулярніша категорія серед ділових мандрівників та гостей, що приїжджають на довший термін.

Одномісний стандартний номер – затишний однокімнатний номер для комфортного відпочинку, економ-класу, включає в себе комфортне ліжко, меблі, холодильник та телевізор. Двомісний стандартний номер – затишний номер на двох, обладнаний усім необхідним для комфортного відпочинку, економ-класу, включає в себе комфортні ліжка, меблі, холодильник та телевізор.

Окремої уваги заслуговує наявність у номерному фонді спеціального номера для осіб з обмеженими можливостями. Це свідчить про соціальну відповідальність підприємства та його орієнтацію на принципи інклюзивності – важливий елемент сучасної концепції сталого розвитку в

готельному бізнесі.

У номерах холодна і гаряча вода та опалення 24 години на добу, що забезпечує власна котельня. Також забезпечено доступ до інтернету в номерах. Наявність власної котельні є суттєвою технічною особливістю підприємства: з одного боку, вона гарантує автономність теплопостачання і незалежність від зовнішніх постачальників, з іншого – є об'єктом підвищеної уваги з точки зору енергоефективності та екологічного впливу.

Готель «Поділля» функціонує як багатофункціональний готельний комплекс, що пропонує широкий перелік основних та додаткових послуг. Послуги проживання є основою діяльності підприємства. Відвідувачів цілодобово зустрічають гостинні адміністратори, завжди готові максимально швидко вирішити питання розміщення в готелі, проконсультувати і допомогти забронювати номер. Цілодобовий режим роботи служби прийому є важливою операційною характеристикою, що забезпечує зручність для гостей з нестандартним графіком прибуття.

Бар «Поділля» є важливою складовою системи обслуговування гостей. До послуг гостей прекрасний бар «Поділля», де також забезпечено доступ до інтернету. Бар виступає як місце відпочинку та неформального спілкування, що підвищує загальну привабливість готелю. Наявність Wi-Fi у барі розширює його функцію: він може використовуватись гостями як комфортне робоче місце поза межами номера.

Більярд-кафе є оригінальним елементом дозвіллевої пропозиції підприємства. Оригінальна обстановка, професійні столи і неповторна атмосфера. Час, проведений в більярд-кафе, дарує незабутнє задоволення і надовго залишає в пам'яті враження. Цей підрозділ є важливим диференціатором на хмельницькому готельному ринку, оскільки поєднання більярду та кафе у форматі єдиного закладу є нечастою пропозицією серед регіональних готелів.

Банкетний зал розширює можливості підприємства у сфері організації заходів, дозволяючи обслуговувати весілля, корпоративи, ювілеї та інші

святкові події.

Конференц-сервіс є стратегічно важливим напрямом, орієнтованим на корпоративний сегмент. Для конференц-сервісу готель «Поділля» надає зал з прекрасним освітленням, системою кондиціонування і необхідне обладнання для проведення конференцій, семінарів, навчань, офісних раутів, зустрічей, презентацій, банкетів, вечірок, бізнес-ланчів, фуршетів; зал розрахований на 100 місць. Конференц-зал на 100 осіб є значним для регіонального готелю і дозволяє організовувати заходи середнього масштабу – від корпоративних тренінгів до галузевих конференцій. Наявність системи кондиціонування є базовою умовою комфортного проведення багатогодинних ділових заходів.

До переліку додаткових послуг конференц-сервісу входить організація кава-перерв для учасників заходів, що є стандартною практикою корпоративного обслуговування і суттєво підвищує задоволеність учасників конференцій.

Крім того підприємство регулярно формує спеціальні тарифні пропозиції, що дозволяє залучати нові сегменти аудиторії та підтримувати завантаженість у несезонний період.

ПрАТ «Готель «Поділля» функціонує відповідно до корпоративної моделі управління, що визначається його організаційно-правовою формою – приватного акціонерного товариства. Це принципово відрізняє підприємство від більшості регіональних готелів і накладає чітку дворівневу структуру корпоративного управління поверх звичайної операційної ієрархії.

На корпоративному рівні вищим органом управління є загальні збори акціонерів, що ухвалюють стратегічні рішення щодо напрямів розвитку, затвердження звітності та розподілу прибутку. Оперативне управління підприємством здійснює правління на чолі з головою правління.

На операційному рівні структура підприємства відповідає лінійно-функціональній моделі, типовій для готелів середнього розміру. Голова правління (директор) здійснює безпосереднє керівництво функціональними підрозділами, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності.

Наочно організаційну структуру ПрАТ «Готель «Поділля» зображено у додатку А.

Для розуміння реального стану функціонування досліджуваного закладу необхідно зробити аналіз його фінансово-господарської діяльності, що представлено у наступному підрозділі роботи.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю**

У сучасних умовах функціонування готельного бізнесу, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням вимог споживачів, особливого значення набуває комплексний аналіз господарської діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, фінансові результати, рівень платоспроможності та фінансової стійкості готелю, а також виявити ключові проблеми та резерви розвитку.

Особливої актуальності набуває дослідження діяльності готелю у контексті впровадження принципів сталого розвитку, що передбачає раціональне використання ресурсів, підвищення енергоефективності та оптимізацію витрат. Проведення аналізу господарської діяльності створює інформаційну основу для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готелю та забезпечення його довгострокового розвитку.

Першим етапом аналізу господарської діяльності готелю є дослідження складу та структури його активів, оскільки саме вони формують ресурсну основу функціонування підприємства (табл. 2.2).

Проведений аналіз складу та структури активів готелю за 2022-2024 роки свідчить про поступове зростання загального обсягу активів підприємства з 10718 тис. грн у 2022 р. до 12468 тис. грн у 2024 р. (+1750 тис. грн), що в цілому вказує на розширення ресурсної бази готелю. У

структурі активів протягом усього періоду домінують необоротні активи, частка яких зросла з 72,4% у 2022 р. до 77,1% у 2024 р. Це свідчить про високу капіталомісткість діяльності готелю та значну концентрацію ресурсів у матеріально-технічній базі. Водночас збільшення їх обсягу в абсолютному вираженні (на 1861 тис. грн за період) підтверджує тенденцію до оновлення та нарощування основних засобів. Оборотні активи, навпаки, характеризуються нестабільною динамікою: у 2023 р. спостерігалось зростання, однак у 2024 р. їх обсяг зменшився на 402 тис. грн, що призвело до скорочення їх частки в структурі активів до 22,9%.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активів готелю «Поділля» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи, тис. грн	7756	8504	9617	+748	+1113
Частка в активах, %	72,4	72,3	77,1	-0,1	+4,8
Оборотні активи, тис. грн	2962	3253	2851	+291	-402
Частка в активах, %	27,6	27,7	22,9	+0,1	-4,8
Всього активів (валюта балансу), тис. грн	10718	11757	12468	+1039	+711

Наступним етапом аналізу фінансово-господарської діяльності готелю є дослідження джерел формування його майна. Це дозволяє оцінити структуру капіталу підприємства, співвідношення власних і залучених коштів, а також визначити рівень фінансової стійкості та залежності від зовнішнього фінансування. У цьому контексті доцільним є аналіз пасивів балансу готелю (табл. 2.3).

## Аналіз складу та структури пасивів готелю «Поділля» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	5959	5982	6020	+23	+38
Частка у пасивах, %	55,6	50,9	48,3	-4,7	-2,6
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	38	38	38	-	-
Частка в пасивах, %	0,4	0,3	0,3	-0,1	-
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	4721	5737	6410	+1016	+673
Частка в пасивах, %	44,0	48,8	51,4	+4,8	+2,6
Усього пасивів (валюта балансу), тис. грн	10718	11757	12468	+1039	+711

Аналіз складу та структури пасивів готелю за 2022-2024 роки свідчить про зростання загального обсягу джерел фінансування з 10718 тис. грн до 12468 тис. грн, що відбулося переважно за рахунок збільшення поточних зобов'язань. Власний капітал демонструє незначне зростання в абсолютному вираженні, однак його частка у структурі пасивів зменшується з 55,6% у 2022 р. до 48,3% у 2024 р., що вказує на поступове зниження рівня фінансової автономії підприємства. Поточні зобов'язання, навпаки, мають тенденцію до зростання як у сумарному обсязі (на 1689 тис. грн за період), так і в структурі пасивів (до 51,4% у 2024 р.), що свідчить про посилення залежності готелю від зовнішніх джерел фінансування. У цілому спостерігається тенденція до зростання фінансової залежності підприємства та поступового зниження частки власного капіталу.

Наступним етапом аналізу фінансово-господарської діяльності готелю є оцінка його фінансових результатів. Даний напрям дослідження дозволяє визначити ефективність операційної діяльності підприємства, співвідношення доходів і витрат, а також встановити наявність прибутку або збитку. У табл. 2.4 наведено дані аналізу фінансових результатів діяльності готелю за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Поділля» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	10059	11033	14490	+974	+3457
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	8082	9135	11638	+1053	+2503
Валовий прибуток / збиток, тис. грн	1977	1898	2852	-79	+954
Адміністративні витрати, тис. грн	846	911	1301	+65	+390
Витрати на збут, тис. грн	762	604	1138	-158	+534
Інші операційні витрати, тис. грн	340	359	375	+19	+16
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	15	23	38	+8	+15
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	15	23	38	+8	+15

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Поділля» за 2022-2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове зростання його дохідності. Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 10059 тис. грн у 2022 р. до 14490 тис. грн у 2024 р., що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на готельні послуги. Водночас собівартість реалізованих послуг також зростала протягом усього періоду, однак темпи її збільшення були дещо нижчими за темпи зростання доходів у 2024 році, що позитивно вплинуло на формування валового прибутку. У 2023 році спостерігалось незначне зниження валового прибутку, проте у 2024 році він суттєво зріс і досяг 2852 тис. грн. Адміністративні витрати та витрати на збут характеризуються нестабільною динамікою, проте загалом мають тенденцію до зростання, що може бути пов'язано з

розширенням діяльності підприємства та зростанням витрат на його забезпечення. Інші операційні витрати залишаються відносно стабільними. Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат демонструють позитивну динаміку протягом усього періоду, збільшившись з 15 тис. грн у 2022 р. до 38 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про загальне покращення ефективності діяльності готелю, хоча рівень прибутковості залишається відносно низьким.

Отже, готель «Поділля» характеризується стабільним зростанням доходів і поступовим покращенням фінансових результатів, однак потребує подальшої оптимізації витрат для підвищення рівня прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

Після оцінки фінансових результатів діяльності готелю «Поділля», доцільно перейти до наступного етапу аналізу, який дозволяє глибше охарактеризувати його фінансовий стан. Зокрема, важливим є дослідження ліквідності та фінансової стійкості підприємства, оскільки саме ці показники відображають здатність готелю своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, а також рівень його залежності від зовнішніх джерел фінансування. У цьому контексті аналіз ліквідності та фінансової стійкості є ключовим для комплексної оцінки стабільності функціонування готельного підприємства (табл. 2.5).

Проведений аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості готелю «Поділля» за 2022-2024 роки свідчить про поступове погіршення його фінансової стійкості та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду зменшився з 0,56 у 2022 р. до 0,48 у 2024 р., що свідчить про скорочення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0,44 до 0,52, що підтверджує посилення залежності підприємства від позикових коштів. Аналіз ліквідності показує негативну динаміку.

Показники ліквідності та фінансової стійкості готелю «Поділля»  
за 2022-2024 рр.

Показники	Формула	Роки			Відхилення, +/-	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,56	0,51	0,48	-0,05	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	0,44	0,49	0,52	+0,05	+0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,63	0,57	0,44	-0,06	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,34	0,21	0,31	-0,13	+0,1
Частка власного капіталу, %	(Власний капітал / Валюта балансу) × 100	56	51	48	-5	-3

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,63 у 2022 р. до 0,44 у 2024 р., що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Це є сигналом потенційних ризиків втрати платоспроможності у короткостроковому періоді. Коефіцієнт швидкої ліквідності також характеризується нестабільною динамікою: після значного зниження у 2023 р. (до 0,21) у 2024 р. спостерігається певне покращення до 0,31, однак його рівень залишається нижчим за нормативні значення, що вказує на обмежену здатність підприємства оперативно погашати зобов'язання без урахування запасів. Частка власного капіталу знизилася з 56% у 2022 р. до 48% у 2024 р., що додатково підтверджує тенденцію до зменшення фінансової незалежності готелю.

Отже, в цілому спостерігається зниження рівня фінансової стійкості та ліквідності готелю «Поділля», що свідчить про необхідність удосконалення

структури капіталу, оптимізації зобов'язань та підвищення ефективності управління оборотними активами. Це, у свою чергу, створює передумови для впровадження заходів у межах концепції сталого розвитку, спрямованих на підвищення ресурсоефективності та фінансової стабільності підприємства.

### **2.3 Оцінка впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готелю «Поділля»**

Сталий розвиток у готельній індустрії передбачає органічне поєднання трьох ключових вимірів: екологічного, економічного та соціального. Кожен із них відображає певну площину відповідальності підприємства – перед довкіллям, перед ринком і перед суспільством. З метою комплексної оцінки рівня впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готелю «Поділля» було взято за основу методичку оцінювання, що базується на бальній шкалі за тринадцятьма критеріями, згрупованими відповідно до 3-х вимірів.

Джерелами інформації для проведення оцінки слугували: офіційний вебсайт готелю, публічні документи ПрАТ «Готель «Поділля» (протоколи загальних зборів акціонерів, звіти емітента цінних паперів), відгуки гостей у гостьовій книзі на сайті, а також матеріали, отримані в результаті безпосереднього спостереження. Кожен критерій оцінюється за шкалою від 0 до 3 балів, де: 0 – ознака відсутня; 1 – початковий рівень; 2 – середній рівень; 3 – розвинутий рівень.

У таблиці 2.6 представлено систему критеріїв, застосованих для оцінювання.

Загальна кількість критеріїв становить 13, максимально можлива сума балів – 39. Така структура дозволяє отримати диференційований показник по кожному з вимірів, а також інтегральний індекс сталості підприємства.

Система критеріїв оцінки сталого розвитку готелю «Поділля»

Вимір сталого розвитку	Критерій оцінювання	Бал (0-3)
<i>1. Екологічний</i>	Енергозбереження та ефективне використання ресурсів	3
	Управління відходами та їх сортування	1
	Використання відновлюваних джерел енергії	0
	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> та вуглецевого сліду	0
	Застосування екологічних матеріалів і засобів прибирання	2
<i>2. Економічний</i>	Місцеві закупівлі та підтримка регіональних постачальників	2
	Прозорість корпоративного управління	3
	Програми лояльності для довгострокових клієнтів	2
	Інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази	2
<i>3. Соціальний</i>	Доступність для людей з обмеженими можливостями	3
	Умови праці та соціальні гарантії персоналу	2
	Залучення до місцевих громадських ініціатив	1
	Інформаційна відкритість для стейкхолдерів	3

1. Екологічний вимір оцінювання охоплює п'ять критеріїв, пов'язаних із впливом готелю на довкілля. Аналіз діяльності готелю «Поділля» свідчить про наявність власної котельні, яка забезпечує теплопостачання та постачання гарячої води цілодобово. Це є позитивним чинником з точки зору енергетичної автономності, однак відсутність публічних звітів про рівень споживання енергоресурсів не дозволяє говорити про системний підхід до енергозбереження. Готель не оприлюднює даних про обсяги споживання електроенергії, тепла та води, що суттєво обмежує можливості зовнішнього аудиту екологічної ефективності.

Управління відходами на підприємстві не є предметом окремої публічної політики: на сайті відсутня будь-яка згадка про роздільний збір

сміття, компостування або співпрацю з переробними підприємствами. Ця прогалина є типовою для готелів старшого покоління, що не пройшли процес «зеленої» реструктуризації. Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) також залишається поза увагою: ні сонячних панелей, ні геотермальних установок чи іншого обладнання для виробництва «зеленої» енергії на готелі не зафіксовано. Відповідна оцінка за цим критерієм становить 0 балів. Разом із тим, позитивним є те, що персонал готелю, судячи з відгуків гостей, дотримується чистоти і порядку, а використання відповідних дезінфікуючих засобів і регулярна зміна рушників свідчать про практику, що відповідає базовим екологічним стандартам у частині санітарії.

2. Економічний вимір охоплює чотири критерії. Найвищий бал (3) отримує критерій прозорості корпоративного управління: ПрАТ «Готель «Поділля» є акціонерним товариством, яке регулярно публікує протоколи загальних зборів акціонерів, повідомлення про особливу інформацію емітента, а також річні звіти емітента цінних паперів у відкритому доступі на офіційному сайті. Це відповідає вимогам Закону України «Про акціонерні товариства» та принципам корпоративної відповідальності.

Орієнтація на місцевих постачальників простежується через діяльність бару «Поділля», більярд-кафе та банкетного залу, які забезпечують готелю економічну синергію з локальним ринком харчування та розваг. Водночас системної програми лояльності для постійних клієнтів готель не пропонує: на сайті є розділ «Спеціальні пропозиції», проте структурованого бонусного чи накопичувального механізму не представлено, що є характерною слабкістю в контексті довгострокового утримання клієнтської бази. Інвестиції у матеріально-технічну базу підтверджуються відгуками гостей, які відзначають нові меблі та сучасний інтер'єр номерів.

3. Соціальний вимір охоплює чотири критерії. Найбільш позитивним досягненням у цій сфері є наявність спеціалізованого номера для людей з обмеженими можливостями – факт, прямо задокументований на сайті. Це відповідає вимогам Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб

з інвалідністю в Україні» та є кроком на шляху до інклюзивного туризму. Підтримка персоналу готелю відображається у стабільній кадровій структурі та позитивних відгуках гостей щодо ввічливості й оперативності обслуговування.

Інформаційна відкритість для стейкхолдерів є однією з найбільш розвинутих практик готелю: наявні окремі розділи для акціонерів і стейкхолдерів, а на сайті публікуються протоколи загальних зборів, бюлетені голосування та корпоративні документи. Водночас участь у місцевих громадських ініціативах є мінімальною: офіційних партнерств із громадськими організаціями, участі в міських сталих проектах або благодійної діяльності на сайті не задокументовано, що обмежує оцінку до 1 балу.

Зведений аналіз результатів оцінювання за трьома вимірами сталого розвитку подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Зведені показники рівня сталості готелю «Поділля» за вимірами

Вимір	Сума балів (деталі)	Фактичний бал	Максимальний бал	% виконання
Екологічний	3+1+0+0+2	6	15	40
Економічний	2+3+1+2	8	12	67
Соціальний	3+2+1+3	9	12	75
<i>Загалом</i>	–	23	39	59

Як свідчать дані таблиці 2.7, найвищий рівень відповідності принципам сталого розвитку демонструє соціальний вимір – 75 % від максимально можливого балу. Це пояснюється наявністю номера для людей з обмеженими фізичними можливостями, позитивними умовами праці персоналу та розвиненою корпоративною прозорістю. Економічний вимір охоплює 67 % від максимуму, що є прийнятним показником, обумовленим передусім відкритістю корпоративного управління та інвестиціями у матеріальну базу.

Найбільш проблемним залишається екологічний вимір – лише 40 % від максимуму, що вказує на відсутність системної екологічної політики, програм поводження з відходами та використання відновлюваної енергетики.

Інтегральний індекс сталості готелю «Поділля» становить 23 бали з 39 можливих, або 59 %. Відповідно до шкали інтерпретації: значення до 40 % свідчить про низький рівень; 40-60 % – про базовий рівень; 61-80 % – про середній; понад 80 % – про розвинутий. Таким чином, готель «Поділля» знаходиться на межі базового та середнього рівнів сталого розвитку, що є характерним для підприємств, які не мають затвердженої стратегії сталого розвитку, але фактично реалізують окремі її елементи – як стихійно, так і у відповідь на регуляторні вимоги.

Підсумовуючи, слід констатувати, що готель «Поділля» характеризується нерівномірним впровадженням принципів сталого розвитку: сильними сторонами є корпоративна прозорість, доступність для маломобільних груп населення та інформаційна відкритість; зонами розвитку – екологічна складова, включаючи управління відходами, енергоефективність та кліматичну нейтральність. Виявлені прогалини визначають напрями для подальших управлінських рішень і стратегічного планування у сфері сталого розвитку, яким присвячений третій розділ роботи.

#### **2.4 Оцінка конкурентоспроможності готелю «Поділля» у контексті принципів сталого розвитку**

В контексті сучасних тенденцій готельної індустрії оцінка конкурентоспроможності не може обмежуватися лише традиційними критеріями – ціною, якістю обслуговування та місцем розташування. Дедалі важливішим чинником конкурентної переваги стає рівень реалізації принципів сталого розвитку, оскільки екологічно та соціально відповідальна

поведінка підприємства все частіше впливає на вибір гостей.

Відповідно до даних Державного агентства розвитку туризму України (<https://www.tourism.gov.ua/>), у місті Хмельницький офіційну зіркову категорію мають лише кілька готелів, тоді як решта закладів функціонують без сертифікації. Виходячи з цього, для порівняльного аналізу обрано три заклади розміщення, що є найближчими конкурентами готелю «Поділля» за ціновою категорією, географічним охопленням і цільовою аудиторією: Готель «Либідь Плаза» (<https://hotel-plaza.com.ua/>), готельно-ресторанний комплекс «Янісоль» (<http://yanisol.com.ua/>) та готель-ресторан «Любе Плюс» (<https://lube.org.ua/>). Порівняльну характеристику за ключовими параметрами представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика готелю «Поділля» та основних конкурентів на ринку м. Хмельницького

Параметр	Готель «Поділля»	Готель «Либідь Плаза»	ГРК «Янісоль»	Готель-ресторан «Любе Плюс»
Адреса	вул. Шевченка, 34	вул. Кам'янецька, 21	вул. Свободи, 40А	вул. Європейська, 18
Категорія (зірок)	3★ (офіційна)	4★ (офіційна)	3★	3★
Кількість номерів	~60	29	30	17
Поверховість	12 поверхів	3 поверхи (6-8 пов. ТРЦ)	н/д	4 поверхи
Ресторан / бар	Бар «Поділля»	Ресторан «Анкара» + бар	Ресторан + 2 банкетні зали	Бар-ресторан 40 ос.
Конференц-зал	Так (100 ос.)	Так	Так (до 120 ос.)	Так (до 90 ос.)
Паркінг	Ні	Так (платний)	Так (безкоштовний)	Так (безкоштовний)
Фітнес / SPA / басейн	Ні	Так (басейн, сауна, SPA)	Ні	Ні

Номер для МОМ	Так	Так	Ні	Ні
Wi-Fi у номерах	Так	Так	Так	Так
Більярд-кафе	Так	Ні	Ні	Ні
Казино / розваги	Ні	Так (казино, нічний клуб)	Ні	Ні
Програма лояльності	Ні	Ні	Ні	Ні
Публічна екополітика	Ні	Ні	Ні	Ні
Корпоративна прозорість	Висока (ПрАТ)	Н/д	Н/д	Н/д
Відстань від залізн. вокзалу	~0,5 км	~3,4 км	~2 км	~1,5 км
Ціновий сегмент (грн/доба)	600-1400	1600-3500	700-1400	500-1200

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє виокремити низку принципово важливих спостережень. По-перше, готель «Поділля» є єдиним закладом серед аналізованих конкурентів, що має офіційно обладнаний спеціалізований номер для осіб з обмеженими можливостями. Це є відчутною конкурентною перевагою у частині інклюзивності та соціальної відповідальності. По-друге, за показником географічної доступності «Поділля» є абсолютним лідером: відстань до залізничного вокзалу становить близько 500 метрів, тоді як «Либідь Плаза» розташована на відстані 3,4 км, а «Янісоль» – близько 2 км. Це суттєво для ділових туристів, які є основною цільовою аудиторією готелю. По-третє, конференц-зал готелю «Поділля» розрахований на 100 місць, що є найбільшим показником серед конкурентів у нижньому ціновому сегменті (готелі 3★).

Водночас аналіз виявляє і конкурентні слабкості «Поділля». Відсутність власного паркінгу є суттєвим недоліком порівняно з «Янісодем» та «Любе Плюс», які пропонують безкоштовну стоянку, що охороняється.

Відсутність SPA, фітнесу та басейну закономірно позиціонує готель нижче за «Либідь Плаза» у сегменті оздоровчого туризму. Принциповим спостереженням є той факт, що жоден із чотирьох аналізованих готелів не має задокументованої та публічно представленої екологічної політики, що підтверджує системну незрілість ринку у сфері «зеленого» готельного господарства.

Для кількісного вимірювання конкурентної позиції готелю «Поділля» доцільно застосувати метод зваженої оцінки факторів конкурентоспроможності. Вага кожного фактора визначена з урахуванням як актуальних тенденцій ринку готельних послуг, так і результатів оцінки сталого розвитку. Бальна шкала – від 1 до 4. Результати подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Зважена оцінка конкурентоспроможності готелю «Поділля» та конкурентів

Фактор конкурентоспроможності	Вага	«Поділля»		«Либідь Плаза»		«Янісоль»		«Любе Плюс»	
		Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал
Якість обслуговування	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Цінова доступність	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Місце розташування	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Матеріально-технічна база	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Конференц-інфраструктура	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Спектр додаткових послуг	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Корпоративна прозорість	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Соціальна відповідальність (МОМ)	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	1	0,10
Екологічна складова	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Цифровізація та онлайн	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
<i>Інтегральний індекс (<math>\Sigma</math>)</i>	<i>1,00</i>	–	<i>3,05</i>	–	<i>2,75</i>	–	<i>2,03</i>	–	<i>2,23</i>

За результатами зваженого оцінювання, інтегральний індекс конкурентоспроможності готелю «Поділля» становить 3,05 бали, що є найвищим показником серед аналізованих закладів. Готель «Поділля» випереджає «Либідь Плаза» (2,75), «Янісоль» (2,03) та «Любе Плюс» (2,23).

Показово, що фактор «екологічна складова» (вага 0,12 – найвища серед усіх факторів разом із матеріальною базою) отримав однаковий низький бал (1) для всіх чотирьох готелів. Це ще раз підтверджує стратегічний висновок: перший готель у Хмельницькому, який запровадить системну екологічну практику та отримає відповідну сертифікацію, автоматично набуде відчутної конкурентної переваги у цьому вимірі. З огляду на вже наявний у готелі «Поділля» фундамент (корпоративна прозорість, інклюзивна доступність, власна котельня), саме цей заклад має найкращі передумови для такої трансформації.

Для комплексного завершення аналізу конкурентного середовища у табл. 2.10 представлено SWOT-аналіз готелю «Поділля» з урахуванням виявлених конкурентних позицій та рівня впровадження принципів сталого розвитку.

SWOT-аналіз виявляє асиметричну структуру конкурентного потенціалу готелю «Поділля». Сильні сторони зосереджені у сферах доступності, інфраструктури та корпоративного управління, тоді як слабкі сторони – переважно у матеріально-технічному вимірі та відсутності «зелених» практик. Критично важливим є той факт, що ключова можливість (сертифікація Green Key та перетворення на перший «зелений» готель Хмельницького) безпосередньо нейтралізує одну з ключових загроз (зростаючий попит на екологічно відповідальне розміщення).

Таким чином, проведений комплексний аналіз дозволяє сформулювати такі підсумкові висновки. По-перше, готель «Поділля» є конкурентоспроможним гравцем ринку готельних послуг Хмельницького, займаючи лідерську позицію за інтегральним індексом серед закладів свого сегменту.

**SWOT-аналіз готелю «Поділля» у контексті конкурентоспроможності та сталого розвитку**

<b>S – Сильні сторони</b>	<b>W – Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– найближче до залізничного вокзалу (~0,5 км);</li> <li>– власна котельня – енергетична автономність;</li> <li>– найбільший конференц-зал серед конкурентів (100 ос.);</li> <li>– єдиний серед конкурентів має офіційний номер для осіб з обмеженими фізичними можливостями;</li> <li>– висока корпоративна прозорість (ПрАТ, відкрита звітність);</li> <li>– унікальна послуга – більярд-кафе</li> <li>– доступний ціновий сегмент (від 600 грн)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність паркінгу (є у «Янісолі» та «Любе Плюс»);</li> <li>– немає SPA/фітнесу/басейну (є у «Либідь Плаза»);</li> <li>– відсутня системна екологічна стратегія та ESG-звітність;</li> <li>– немає програми лояльності для постійних гостей;</li> <li>– слабка цифрова присутність та онлайн-маркетинг;</li> <li>– управлінська структура радянської доби</li> </ul>
<b>O – Можливості</b>	<b>T – Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– перша в місті сертифікація Green Key / ISO 14001;</li> <li>– розвиток ділового туризму (конференції, семінари);</li> <li>– євроінтеграція – зростання стандартів «зеленого» туризму;</li> <li>– державні програми підтримки енергоефективності;</li> <li>– партнерство з місцевими громадами та бізнесом;</li> <li>– будівництво паркінгу або партнерство з найближчими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення конкурентного тиску з боку «Либідь Плаза» (4★);</li> <li>– воєнний стан – нестабільність туристичного попиту;</li> <li>– зростання тарифів на комунальні послуги та енергоносії;</li> <li>– старіння матеріально-технічної бази без реновації;</li> <li>– зростаючий попит на готелі з екопрактиками та паркінгом</li> </ul>

По-друге, рівень впровадження принципів сталого розвитку (59 % від максимуму за розробленою методикою) є порівняно вищим, ніж у «Янісолі» та «Любе Плюс», передусім завдяки соціальній доступності та корпоративній прозорості. По-третє, екологічна складова є системною слабкістю всього ринку, що відкриває для готелю «Поділля» стратегічну нішу першопрохідця у «зеленій» трансформації. По-четверте, поєднання найближчого до вокзалу розташування, розвиненої конференц-інфраструктури та прозорого корпоративного управління формує надійний стратегічний базис для розроблення пропозицій щодо впровадження принципів сталого розвитку у третьому розділі роботи.

**ТРЕТІЙ РОЗДІЛ (РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)**  
**НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**  
**В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ»**  
**ТА ОЦІНКА ЇХ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

**3.1. Комплекс заходів з впровадження принципів сталого розвитку в діяльність готелю «Поділля»**

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що готель «Поділля» перебуває на базово-середньому рівні реалізації принципів сталого розвитку (інтегральний індекс – 59 %), при цьому найсуттєвіші прогалини зосереджені в екологічному вимірі (40 % від максимально можливого балу). Водночас аналіз конкурентного середовища підтвердив, що жоден із готелів Хмельницького не має задокументованої екологічної стратегії – а отже, системне впровадження принципів сталого розвитку може стати основою стійкої та важко відтворюваної конкурентної переваги.

З урахуванням зазначеного, доцільним є виокремлення комплексу заходів, структурованих за трьома вимірами сталого розвитку: екологічним, економічним та соціальним. Кожен захід слід обґрунтувати з точки зору доцільності, реалістичності реалізації та очікуваного ефекту – як для сталості підприємства, так і для його конкурентоспроможності. Загальну дорожню карту впровадження подано у таблиці 3.1.

1. Екологічний вимір є пріоритетним напрямом запропонованого комплексу заходів, оскільки саме він демонструє найнижчий рівень відповідності принципам сталого розвитку і водночас містить найбільший потенціал для підвищення конкурентоспроможності через формування унікального позиціонування.

Дорожня карта впровадження принципів сталого розвитку в діяльність  
готелю «Поділля»

Захід	Термін	Очікуваний результат	Орієнтовна вартість
<i>Екологічний блок заходів</i>			
Проведення енергетичного аудиту будівлі готелю	3-6 міс.	Визначення резервів енергозбереження, базовий облік споживання	15 000-25 000 грн
Встановлення LED-освітлення у всіх номерах та громадських зонах	6-9 міс.	Скорочення витрат на електроенергію на 40-60 %	80 000-120 000 грн
Встановлення лічильників водоспоживання на кожному поверсі	3-6 міс.	Облік та зниження витрат на воду на 15-20 %	20 000-35 000 грн
Впровадження системи роздільного збору відходів (контейнери на кожному поверсі)	1-3 міс.	Зменшення обсягу відходів на 30-40 %, відповідність вимогам Green Key	8 000-15 000 грн
Перехід на екологічні сертифіковані засоби прибирання	1-3 міс.	Зниження хімічного навантаження, відповідність стандартам	+10-15 % до поточних витрат на хімію
Впровадження програми повторного використання рушників і постільної білизни (картки у номерах)	1-2 міс.	Скорочення витрат на прання на 15-25 %	2 000-4 000 грн (виготовлення карток)
Встановлення аераторів на кранах у всіх номерах і санвузлах	2-4 міс.	Зменшення споживання води на 20-30 %	5 000-10 000 грн
Подання заявки та проходження сертифікації Green Key	12-18 міс.	Офіційний статус «зеленого» готелю, доступ до нових сегментів клієнтів	5 000-10 000 грн (реєстраційний внесок)

<i>Економічний блок заходів</i>			
Розробка програми лояльності для постійних гостей (накопичувальна система балів)	3-6 міс.	Підвищення повторних візитів на 15-20 %	10 000-20 000 грн (ПЗ + промоматеріали)
Реєстрація та оптимізація профілю на Booking.com, Google Hotels, Expedia	1-2 міс.	Збільшення онлайн-бронювань на 20-30 %	Власними силами (час персоналу)
Розширення партнерства з місцевими постачальниками харчових продуктів	3-6 міс.	Зниження витрат на закупівлі, підтримка місцевої економіки	Без додаткових витрат
Переговори щодо партнерства з найближчою охоронюваною стоянкою (знижки для гостей)	1-3 міс.	Закриття конкурентної слабкості щодо паркінгу	Без додаткових витрат
<i>Соціальний блок заходів</i>			
Навчання персоналу з питань сталого розвитку та екологічних практик	Щорічно	Підвищення компетентності персоналу, відповідність вимогам Green Key	5 000-10 000 грн/рік
Розробка та публікація першого нефінансового (ESG) звіту готелю	12 міс.	Підвищення довіри стейкхолдерів, нові можливості для корпоративних клієнтів	3 000-5 000 грн (дизайн, друк)
Встановлення зарядних станцій для електромобілів на прилеглий території	6-12 міс.	Залучення нового сегменту клієнтів, соціальна відповідальність	60 000-100 000 грн
Партнерство з місцевими організаціями (університети, громадські ініціативи)	Постійно	Підвищення соціальної залученості, позитивний імідж	Без додаткових витрат

Першим і принциповим кроком є проведення незалежного енергетичного аудиту будівлі готелю. На сьогодні готель не публікує жодних

даних щодо споживання електроенергії, тепла та води, що унеможливило цілеспрямоване управління ресурсами. Аудит дозволить встановити базові показники для подальшого моніторингу, виявити зони найбільших втрат та обґрунтувати інвестиційні рішення. Орієнтовна вартість послуг сертифікованої аудиторської компанії – 15 000-25 000 грн.

Заміна традиційного освітлення на LED є найбільш економічно обґрунтованим екологічним заходом з точки зору терміну окупності. Розрахунок економічного ефекту від переходу на LED-освітлення у готелі «Поділля» представлено у таблиці 3.2. Для розрахунку слід врахувати те, що в номерах лампи горять у середньому 6-8 годин на добу (гості не в номері цілий день, плюс неповне завантаження), в коридорах – 12-16 годин на добу (або цілодобово, але на зниженій яскравості). Тариф на електроенергію для готелю (2 клас напруги) у м. Хмельницький – 9,97 грн/кВт·год (станом на травень 2026 р.).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження LED-освітлення у готелі «Поділля»

Тип освітлення	Кількість	Потужність (Вт)	Год/доба (Вт)	Річне споживання (кВт·год)
Номери (стара лампа 60 Вт)	~120 шт.	60	8	$120 \times 0,06 \times 8 \times 365 = 21\ 024$
Коридори (люм. 25 Вт)	~80 шт.	25	19	$80 \times 0,025 \times 16 \times 365 = 11\ 680$
Номери (LED 8 Вт)	~120 шт.	8	8	$120 \times 0,008 \times 8 \times 365 = 2\ 803$
Коридори (LED 8 Вт)	~80 шт.	8	16	$80 \times 0,008 \times 16 \times 365 = 3\ 738$

Розрахунок економії:

$$(21\ 024 + 11\ 680) - (2\ 803 + 3\ 738) = 26\ 163 \text{ кВт·год/рік}$$

За тарифом 9,97 грн  $\rightarrow \approx 260\ 845$  грн/рік

Розрахунок окупності:

*Інвестиції / Економія в рік*

$120000 / 260\,845 = 0,46$  року

або

$0,46 \times 12$  місяців = 5,52 місяця

Як свідчить розрахунок, щорічна економія від переходу на LED-освітлення становить близько 261 тис. грн, а термін окупності початкових інвестицій (~120 000 грн) – менше шести місяців. Цей захід є безумовно доцільним і не потребує додаткового обґрунтування.

Наступним пропонованим заходом є облік водоспоживання та водозберігаючі технології. Встановлення лічильників водоспоживання на кожному поверсі (орієнтовна вартість – 20 000-35 000 грн) дозволить вести поповерховий облік і оперативно виявляти витoki чи нераціональне використання. Паралельно рекомендується встановити аератори (перлатори) на всіх кранах у номерах і санвузлах – прості механічні пристрої вартістю 30-80 грн кожен, що скорочують витрату води на 20-30 % без зниження комфорту для гостей. При 200 кранах у готелі загальна вартість заходу не перевищить 16 000 грн, а річна економія на водопостачанні та водовідведенні складе орієнтовно 30 000-45 000 грн.

Впровадження системи роздільного збору відходів є одним із базових критеріїв більшості міжнародних екологічних сертифікацій, включно з Green Key. Пропонується встановити контейнери для роздільного збору мінімум трьох фракцій (папір/картон, пластик, скло) на кожному поверсі та у службових приміщеннях. Для гостей рекомендується розмістити інформаційні наклейки над контейнерами. Вартість обладнання (18-24 контейнери) – орієнтовно 8 000-15 000 грн. Необхідно також укласти договір із сертифікованим оператором переробки відходів, що функціонують у Хмельницькому.

Програма повторного використання рушників і постільної білизни, яка поширена у «зелених» готелях світу, передбачає розміщення у кожному

номері інформаційних карток, що пропонують гостям самостійно вирішувати – змінювати рушники/білизну щодня чи через день. Досвід готелів-учасників програми Green Key свідчить, що 60-70 % гостей обирають варіант рідшої зміни, що дозволяє скоротити витрати на прання та хімічні засоби на 15-25 %. Вартість виготовлення карток – 2 000-4 000 грн.

Перехід на мийні та дезінфікуючі засоби з маркуванням EU Ecolabel або аналогічними екологічними сертифікатами є обов'язковою вимогою Green Key. Додаткові витрати порівняно зі стандартними засобами становлять орієнтовно 10-15 %, проте цей захід суттєво знижує хімічне навантаження на довкілля та покращує якість повітря у приміщеннях.

Green Key є провідною міжнародною програмою екологічної сертифікації для закладів розміщення, заснованою у Данії у 1994 році та визнаною Всесвітньою туристичною організацією ООН (ЮНВТО). Станом на 2025 рік програма охоплює понад 3 900 сертифікованих об'єктів у 65 країнах. В Україні кількість сертифікованих закладів залишається мінімальною, що підтверджує стратегічну цінність сертифікації для готелю «Поділля» як потенційного лідера ринку у цьому напрямі.

Сертифікація Green Key базується на 13 тематичних блоках критеріїв, що охоплюють управління, залучення гостей, навчання персоналу, водо- та енергозбереження, управління відходами, хімічні засоби та корпоративну соціальну відповідальність. У таблиці 3.3 представлено відповідність поточного стану готелю «Поділля» ключовим критеріям Green Key та необхідні кроки для їх виконання. Порівняння складене на основі критеріїв програми Green Key ([greenkey.global](http://greenkey.global)).

Аналіз таблиці 3.3 свідчить про те, що готель «Поділля» вже відповідає окремим критеріям програми (заборона куріння у приміщеннях, часткові практики місцевих закупівель) та частково виконує ще декілька вимог. Для отримання сертифіката необхідно виконати всі обов'язкові критерії, більшість із яких включено до дорожньої карти, представленої у табл. 3.1.

## Відповідність готелю «Поділля» критеріям сертифікації Green Key

Критерій Green Key	Що вимагається	Поточний стан	Необхідні кроки для готелю «Поділля»
Управління та відповідальність	Призначення відповідальної особи, публічна екополітика, персонал проінформований	Ні	Призначити менеджера зі сталого розвитку, розробити екополітику
Залучення гостей	Інформування гостей про екозаходи, картки у номерах	Частково	Виготовити інформаційні картки про збереження рушників/білизни
Навчання персоналу	Щорічні тренінги з екологічних питань	Ні	Організувати щорічний тренінг
Економія води	Аератори на кранах, облік водоспоживання, програма повторного використання рушників	Ні	Встановити аератори та лічильники поверхів
Енергозбереження	LED-освітлення, облік електро-споживання, картки-вимикачі в номерах	Частково	Встановити LED, додати системи контролю в номерах
Управління відходами	Роздільний збір відходів (мін. 3 фракції), журнал обліку	Ні	Встановити контейнери, укласти договір з переробником
Хімічні засоби	Сертифіковані екологічні засоби прибирання	Частково	Перейти на Ecolabel-сертифіковані засоби
Зелені закупівлі	Пріоритет місцевим та екологічним постачальникам	Частково	Задokumentувати та розширити практику місцевих закупівель
Внутрішнє середовище	Заборона куріння у приміщеннях, якість повітря	Так	Умова вже виконується
Корпоративна соціальна відповідальність	Участь у місцевих ініціативах, підтримка громади	Частково	Формалізувати через партнерські угоди

Орієнтовна вартість реєстраційного внеску для участі в програмі складає 5 000-10 000 грн на рік. Процедура сертифікації передбачає: подання заявки та самооцінки; виїзний аудит незалежного інспектора; присвоєння сертифікату строком на один рік (з щорічним підтвердженням). Очікуваний термін від початку підготовки до отримання сертифікату – 12-18 місяців за умови послідовного виконання запропонованих заходів.

Практичний ефект від отримання сертифікату Green Key є багатоаспектним. З маркетингової точки зору, сертифікований готель отримує доступ до міжнародних туристичних агрегаторів, що фільтрують «зелені» заклади (наприклад, Booking.com відображає екологічні бейджі), а також потрапляє до офіційного реєстру Green Key, яким активно користуються корпоративні клієнти при виборі готелю для відряджень. З операційної точки зору, виконання критеріїв програми само по собі генерує відчутну економію на комунальних послугах та матеріалах.

2. Наступним блоком заходів є економічний. Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що жоден із готелів Хмельницького у нижньому ціновому сегменті не має структурованої програми лояльності. Це відкриває для готелю «Поділля» можливість бути першим і сформувати стійку базу постійних клієнтів. Пропонується запровадити накопичувальну бонусну програму за принципом: кожна витрачена гривня = 1 бонусний бал; 500 балів = знижка 10 % на наступне проживання. Для корпоративних клієнтів – окремий тариф зі знижкою при бронюванні від 5 ночей/місяць. Технічна реалізація може бути здійснена через безкоштовні або недорогі CRM-системи (наприклад, через Booking.com Extranet або спеціалізовані PMS-системи для готелів). Орієнтовна вартість впровадження – 10 000-20 000 грн.

Як показало дослідження, готель «Поділля» має слабкі позиції у цифрових каналах просування: профіль на Booking.com є, однак не оптимізований (відсутні якісні фотографії всіх категорій номерів, не заповнені всі розділи про послуги). Пропонується: оновити всі фотоматеріали

(замовлення у професійного фотографа – 3 000-5 000 грн); заповнити профілі на Google Hotels та Expedia; активізувати присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook) з акцентом на «зелені» ініціативи та переваги готелю. Прогнозоване зростання онлайн-бронювань при оптимізованому профілі – 20-30 % протягом 6 місяців.

Ще одним вагомим заходом є вирішення проблеми паркінгу через партнерство. Відсутність власного паркінгу є конкурентною слабкістю готелю «Поділля» порівняно з «Янісодем» та «Любе Плюс». Оскільки будівництво власної стоянки є фінансово недоцільним у короткостроковій перспективі, пропонується укласти угоду про партнерство з найближчими охоронюваними парковками, що надають гостям готелю знижку 20-30 % або безкоштовне місце при пред'явленні карти гостя. Така угода не потребує капітальних витрат і може бути укладена протягом 1-3 місяців.

Третім блоком заходів є соціальний. Успішне впровадження будь-яких екологічних заходів неможливе без залучення та навчання персоналу. Згідно з вимогами Green Key, кожен співробітник готелю має пройти щорічний інструктаж з екологічних практик закладу. Пропонується розробити внутрішній навчальний модуль (4-8 академічних годин), що охоплює: цілі сталого розвитку ООН та їх зв'язок з готельним бізнесом; процедури роздільного збору відходів та економії ресурсів; правила використання екологічних засобів прибирання; інструкції щодо взаємодії з гостями у контексті «зелених» ініціатив. Орієнтовна вартість розробки та проведення першого тренінгу – 5 000-10 000 грн.

Враховуючи, що готель «Поділля» функціонує у формі ПрАТ та вже має розвинуту практику корпоративної прозорості (публікація протоколів зборів акціонерів, звітів емітента), логічним кроком є розширення звітності до нефінансового (ESG) формату. Перший ESG-звіт готелю може бути відносно компактним (10-15 сторінок) і включати: показники споживання енергії та води; інформацію про управління відходами; соціальні показники (кількість працівників, умови праці, навчання); досягнення у сфері

корпоративного управління. Публікація ESG-звіту підвищує довіру корпоративних клієнтів та інституційних партнерів, а також є обов'язковою умовою для участі у низці міжнародних рейтингів відповідальних готелів.

З огляду на зростаючу частку електромобілів серед туристів, встановлення зарядної станції на прилеглій до готелю території також є перспективним соціально-екологічним заходом. Вартість встановлення однієї зарядної станції рівня 2 (АС, 7-22 кВт) складає орієнтовно 60 000-100 000 грн разом із монтажем. Ця послуга є платною для гостей, що забезпечує додатковий дохід, та одночасно є важливим сигналом для екологічно свідомих мандрівників.

Крім цього для підвищення рівня соціальної залученості рекомендується формалізувати відносини з місцевими партнерами: університетами (прийом практикантів, спільні проекти), громадськими організаціями (участь у прибиранні міста, благодійних акціях), туристичними асоціаціями. Ці заходи не потребують додаткових витрат і формують позитивний імідж готелю в очах місцевої громади та органів влади.

Ефективне впровадження принципів сталого розвитку потребує не лише розробки заходів, але й створення системи вимірювання їхніх результатів. Без регулярного моніторингу будь-які ініціативи залишаються декларативними та не можуть бути підтверджені перед стейкхолдерами – гостями, акціонерами, органами сертифікації. З цією метою пропонується система ключових показників ефективності (КПІ) сталого розвитку для готелю «Поділля», представлена у таблиці 3.4.

Запропонована система КПІ охоплює всі три виміри сталого розвитку та забезпечує вимірюваність як екологічних, так і соціально-економічних результатів. Призначення відповідальних осіб для кожного показника є принциповою умовою – без чіткого розподілу відповідальності моніторинг КПІ залишається формальним. Рекомендується щорічно публікувати зведені дані за всіма КПІ у складі ESG-звіту готелю.

## Система КРІ сталого розвитку для готелю «Поділля»

Вимір	Показник (КРІ)	Цільове значення	Частота вимірювання
<i>Екологічний</i>	Питоме споживання електроенергії (кВт·год/номери-ніч)	Зменшення на 30 % протягом 2 років	Щомісячно
	Питоме споживання води (л/номери-ніч)	Зменшення на 20 % протягом 2 років	Щомісячно
	Частка відходів, що передаються на переробку (%)	Не менше 50 % від загального обсягу	Щоквартально
	Наявність сертифікату Green Key	Отримано протягом 2 років	Разово
<i>Економічний</i>	Частка онлайн-бронювань у загальній кількості (%)	Зростання з ~20 % до 40 %	Щомісячно
	Частка закупівель у місцевих постачальників (%)	Не менше 60 % від загального обсягу закупівель	Щоквартально
	Коефіцієнт завантаженості номерного фонду (%)	Зростання на 5-8 % протягом 2 років	Щомісячно
<i>Соціальний</i>	Кількість годин навчання персоналу з питань сталості (год/рік)	Не менше 8 год/рік на співробітника	Щорічно
	Індекс задоволеності гостей (за Booking.com/Google)	Не нижче 8,5 з 10	Щомісячно
	Наявність опублікованого ESG-звіту	Щорічно починаючи з 2026 р.	Щорічно

Загальна орієнтовна вартість реалізації всього комплексу заходів у перший рік складає 233 000-384 000 грн, при цьому щорічна операційна економія лише від LED-освітлення та водозберігаючих заходів перевищує 300 000 грн. Таким чином, запропонований комплекс є не лише екологічно та соціально обґрунтованим, але й економічно вигідним вже у короткостроковій перспективі.

### 3.2 Оцінка впливу впровадження принципів сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю «Поділля»

Комплекс заходів є практичним інструментом підвищення рівня сталості готелю «Поділля». Однак дуже важливо оцінити їхній вплив на конкурентну позицію підприємства.

Вихідною точкою для прогнозування є результати оцінки сталості готелю «Поділля», отримані у підрозділі 2.3, за якою інтегральний індекс становив 23 бали з 39 можливих (59 %), при цьому найнижчий показник зафіксовано за екологічним виміром – лише 6 балів з 15 (40 %). Після реалізації запропонованого комплексу заходів очікується суттєва зміна оцінок за більшістю критеріїв. Прогнозні значення та їх обґрунтування подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна зміна інтегрального індексу сталості готелю «Поділля» після реалізації заходів

Критерій	Фактичний бал	Прогнозний бал (після заходів)	Обґрунтування змін
<i>Екологічний вимір (макс. 15 балів)</i>			
Енергозбереження та ефективне використання ресурсів	3	3	Проведення енергоаудиту, облік споживання забезпечуватиме збереження балу
Управління відходами та їх сортування	1	3	Впровадження роздільного збору (3 фракції) + договір з переробником
Використання відновлюваних джерел енергії	0	1	Встановлення зарядних станцій для електромобілів – перший крок до ВДЕ-інфраструктури
Зменшення викидів CO <sub>2</sub> та вуглецевого сліду	0	1	LED-освітлення + економія енергії = скорочення вуглецевого сліду

Застосування екологічних матеріалів і засобів прибирання	2	3	Перехід на Ecolabel-сертифіковані засоби
<i>Підсумок екологічного виміру</i>	6	11	
<i>Економічний вимір (макс. 12 балів)</i>			
Місцеві закупівлі та підтримка регіональних постачальників	2	3	Документування та розширення практики місцевих закупівель
Прозорість корпоративного управління	3	3	Збереження; додається ESG-звітність, що підтримуватиме максимальний бал
Програми лояльності для довгострокових клієнтів	1	3	Впровадження накопичувальної бонусної програми
Інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази	2	3	LED, аератори, контейнери, зарядні станції = зафіксована модернізація
<i>Підсумок економічного виміру</i>	8	12	
<i>Соціальний вимір (макс. 12 балів)</i>			
Доступність для людей з обмеженими можливостями	3	3	Збереження існуючого номера для людей з обмеженими можливостями
Умови праці та соціальні гарантії персоналу	2	3	Навчання персоналу з питань сталості сприятиме підвищенню рівня
Залучення до місцевих громадських ініціатив	1	2	Партнерство з університетами та громадськими організаціями
Інформаційна відкритість для стейкхолдерів	3	3	ESG-звіт посилює вже наявну прозорість
<i>Підсумок соціального виміру</i>	9	11	
Загальний інтегральний індекс	23	34	

Аналіз таблиці 3.5 засвідчує, що найбільший прогнозний приріст очікується у екологічному вимірі: з 6 до 11 балів (+5 балів), що відповідає переходу з рівня 40 % до 73 % від максимуму. Це є прямим наслідком системних заходів – впровадження роздільного збору відходів, переходу на екологічні засоби прибирання, зниження енергоспоживання через LED-освітлення та отримання сертифіката Green Key. Економічний вимір прогнозується на рівні 100 % від максимуму (12 з 12 балів) завдяки впровадженню програми лояльності, документуванню місцевих закупівель та зафіксованій модернізації матеріально-технічної бази. Соціальний вимір зростає з 9 до 11 балів, оскільки вже має найвищу базу, однак формалізація партнерства з громадою та навчання персоналу дозволяють підвищити два критерії.

Загальний інтегральний індекс сталості прогнозується на рівні 34 балів з 39 (87 %), що відповідає переходу з базово-середнього на розвинутий рівень сталого розвитку. Це означає якісний стрибок у позиціонуванні готелю – не лише на місцевому, але й у потенційному міжнародному контексті (сертифікація Green Key відкриває доступ до глобальних туристичних агрегаторів).

Іншим вагомим кроком для оцінки впливу заходів з впровадження принципів сталого розвитку на конкурентоспроможність готелю є виявлення зміни відповідних факторів. Для цього застосовано методіку зваженого оцінювання, використану у підрозділі 2.4. Прогнозні бали готелю «Поділля» встановлюємо на основі очікуваних результатів реалізації заходів підрозділу 3.1, а бали конкурентів залишаємо незмінними (тобто припускаємо, що конкуренти не впроваджують аналогічних заходів у прогнозованому горизонті 2 роки). Результати представлено у табл. 3.6.

Результати зваженого оцінювання свідчать про суттєве зростання інтегрального індексу конкурентоспроможності готелю «Поділля»: з 3,05 до 3,93 балів (+0,88, або +28,9 %).

Прогнозна зміна зваженого індексу конкурентоспроможності  
готелю «Поділля»

Фактор конкурентоспроможності	Вага	Бал факт.	Зваж. бал факт.	Бал прогн.	Зваж. бал прогн.	Обґрунтування прогнозованої зміни
Якість обслуговування	0,15	3	0,45	4	0,60	Навчання персоналу з питань сталості сприятиме підвищенню сервісу
Цінова доступність	0,10	4	0,40	4	0,40	Без змін, тобто конкурентна ціна зберігається
Місце розташування	0,10	4	0,40	4	0,40	Без змін
Матеріально-технічна база	0,12	3	0,36	4	0,48	LED, аератори, зарядні станції, контейнери = модернізація
Конференц-інфраструктура	0,08	4	0,32	4	0,32	Без змін – вже лідерська позиція
Спектр додаткових послуг	0,08	3	0,24	4	0,32	Зарядні станції + паркінг-партнерство закривають ключові прогалини
Корпоративна прозорість	0,08	4	0,32	4	0,32	ESG-звіт підтверджує вже максимальний бал
Соціальна відповідальність	0,10	3	0,30	4	0,40	Green Key сертифікація + розширені практики = максимальний рівень
Екологічна складова	0,12	1	0,12	4	0,48	Green Key сертифікат забезпечить перехід від першого рівня до лідерства на ринку
Цифровізація та онлайн	0,07	2	0,14	3	0,21	Оптимізація профілів Booking/Google + соцмережі
<i>Інтегральний індекс</i>	<i>1,00</i>	–	<i>3,05</i>	–	<i>3,93</i>	Зростання на +0,88 пункту (+28,9 %)

Найбільший внесок у це зростання забезпечує фактор «екологічна

складова» (вага 0,12): перехід від оцінки 1 до 4 балів після отримання сертифіката Green Key дає приріст зваженого балу з 0,12 до 0,48 – тобто +0,36, що становить 41 % від загального приросту індексу. Це наочно демонструє ключову тезу, що саме сфера сталого розвитку є найбільш недооціненим резервом конкурентоспроможності у хмельницькому готельному секторі.

Принципово важливим є порівняння прогнозного індексу «Поділля» (3,93) з поточними показниками конкурентів: «Либідь Плаза» (2,75), ГРК «Янісоль» (2,03), «Любе Плюс» (2,23). Навіть якщо припустити, що конкуренти також здійснять часткові покращення протягом 2 років (наприклад, підвищать бал з екологічної складової до 2), прогнозний розрив між «Поділлям» та найближчим конкурентом залишатиметься значним. Отже, запропонований комплекс заходів має потенціал не лише зміцнити лідерську позицію готелю, але й суттєво збільшити відрив від конкурентів.

Особливої уваги заслуговує динаміка за фактором «якість обслуговування» (вага 0,15 – найвища серед усіх). Навчання персоналу з питань сталого розвитку та сервісних стандартів Green Key прогнозовано підвищує оцінку з 3 до 4 балів, забезпечуючи додатковий приріст зваженого індексу +0,15. Це підтверджує, що «зелена» трансформація готелю – це не лише екологічний, але й сервісний розвиток.

Для наочного підсумування результатів прогнозного аналізу у табл. 3.7 представлено зведене порівняння ключових показників готелю «Поділля» до та після реалізації запропонованих заходів.

Дані таблиці 3.7 підтверджують, що впровадження принципів сталого розвитку справляє комплексний позитивний вплив на конкурентоспроможність готелю «Поділля» одночасно у двох площинах. По-перше, у вимірjuвальній площині: інтегральний індекс сталості зростає з 59 % до 87 % (+ 28 %), а індекс конкурентоспроможності – з 3,05 до 3,93 балів (+28,9 %). По-друге, у ринковій площині: готель переходить із другої на

першу позицію серед аналізованих конкурентів і набуває унікальної конкурентної переваги – першого сертифікованого за Green Key закладу у Хмельницькому.

Таблиця 3.7

Зведена оцінка змін у конкурентній позиції готелю «Поділля» внаслідок впровадження принципів сталого розвитку

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна
Інтегральний індекс сталості (з 39)	23 (59 %)	34 (87 %)	+11 балів (+28 %)
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	3,05	3,93	+0,88 (+28,9 %)
Позиція серед конкурентів Хмельницького	2-ге місце	1-ше місце	Перехід до лідерства
Екологічний вимір сталості (з 15)	6 (40 %)	11 (73 %)	+ 5 балів (+33 %)
Економічний вимір сталості (з 12)	8 (67 %)	12 (100 %)	+ 4 бали (+33 %)
Соціальний вимір сталості (з 12)	9 (75 %)	11 (92 %)	+ 2 бали (+17 %)
Зважений бал з екологічної складової	0,12	0,48	× 4 – найбільший приріст
Наявність екологічного сертифіката	Відсутній	Green Key	Конкурентна перевага
Наявність ESG-звітності	Відсутня	Щорічний ESG-звіт	Нова практика

Таким чином, проведений аналіз переконливо доводить, що принципи сталого розвитку є не лише інструментом екологічної відповідальності, але й дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Для готелю «Поділля» впровадження цих принципів є стратегічно виправданим рішенням, що забезпечує одночасно операційну ефективність, ринкове лідерство та довгострокову стійкість бізнесу.

## **РОЗДІЛ ЧЕТВЕРТИЙ**

### **БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

#### **4.1. Напрями підвищення рівня безпеки праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери**

Забезпечення безпеки праці є важливою складовою ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. В умовах підвищених вимог до якості обслуговування та зростання ролі людського капіталу питання охорони праці набувають особливої актуальності. Рациональна організація безпечних умов праці сприяє зниженню виробничого травматизму, підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Одним із ключових напрямів є удосконалення системи управління охороною праці. Це передбачає створення ефективної організаційної структури, розподіл відповідальності між керівниками та працівниками, а також впровадження внутрішніх стандартів і процедур безпеки. Важливим елементом є регулярний контроль стану охорони праці та проведення аудиту умов праці.

Не менш важливим напрямом є поліпшення умов праці та виробничого середовища. На підприємствах готельно-ресторанної сфери необхідно забезпечити оптимальні параметри мікроклімату (температура, вологість, вентиляція), належне освітлення, зниження рівня шуму, а також ергономічну організацію робочих місць. Особливу увагу слід приділяти працівникам кухні, покоївкам і технічному персоналу, які піддаються підвищеним фізичним навантаженням.

Важливим напрямом є зменшення впливу небезпечних і шкідливих факторів. Для цього необхідно використовувати сучасні безпечні мийні та дезінфекційні засоби, впроваджувати технології, що знижують контакт

працівників із шкідливими речовинами, а також забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту (рукавички, спецодяг, захисне взуття тощо).

Суттєве значення має навчання та інструктаж персоналу з питань охорони праці. Працівники повинні бути обізнаними щодо правил безпечної роботи, дій у надзвичайних ситуаціях, правил користування обладнанням. Регулярне проведення інструктажів, тренінгів і навчальних занять сприяє формуванню культури безпеки на підприємстві.

Окремим напрямом є забезпечення пожежної та техногенної безпеки. Це включає оснащення підприємства засобами пожежогасіння, розробку планів евакуації, проведення навчальних тренувань, а також контроль за технічним станом електрообладнання та інших потенційно небезпечних систем.

В умовах сучасного розвитку галузі важливим стає використання інноваційних і цифрових технологій для підвищення безпеки праці. Це можуть бути системи автоматичного контролю обладнання, датчики безпеки, електронні системи моніторингу умов праці, що дозволяють оперативно виявляти небезпечні ситуації та запобігати їм.

У контексті сталого розвитку особливої ваги набуває соціальний аспект безпеки праці, який передбачає створення комфортного психологічного клімату, запобігання професійному вигоранню, забезпечення балансу між роботою та відпочинком. Підприємства, що дбають про добробут своїх працівників, отримують конкурентні переваги завдяки підвищенню рівня мотивації та лояльності персоналу.

Крім того, важливим напрямом є вдосконалення нормативно-правового забезпечення та дотримання стандартів охорони праці. Підприємства повинні забезпечувати відповідність своєї діяльності чинному законодавству, впроваджувати міжнародні стандарти безпеки та регулярно оновлювати внутрішні інструкції.

Загалом, підвищення рівня безпеки праці є комплексним процесом, що потребує поєднання організаційних, технічних, економічних та соціальних заходів. Реалізація зазначених напрямів сприяє не лише збереженню життя і здоров'я працівників, але й підвищенню ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та відповідності принципам сталого розвитку.

#### **4.2. Особливості організації праці в сфері гостинності**

Сфера готельно-ресторанного господарства належить до галузей, де визначальним фактором ефективності є людський капітал і якість надання послуг. Ефективна організація праці є ключовою складовою системи управління підприємством та безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності. У сфері гостинності ця залежність проявляється особливо яскраво, оскільки якість послуг формується у процесі безпосередньої взаємодії персоналу з клієнтами.

Безперечно, значну роль у підвищенні ефективності праці відіграють нематеріальні фактори, такі як умови праці, мотивація та психологічний клімат. У готельно-ресторанному бізнесі ці аспекти набувають особливої ваги через високий рівень емоційного навантаження.

Однією з базових особливостей є сервісний характер праці, що передбачає одночасність виробництва та споживання послуг. Зрозуміло, що послуги є нематеріальними, невіддільними від джерела їх надання та варіативними за якістю. Це означає, що організація праці повинна забезпечувати стабільність стандартів обслуговування незалежно від зміни персоналу чи умов діяльності.

Важливою характеристикою є безперервність функціонування підприємств. Більшість готелів працює 24/7, що потребує впровадження змінного режиму роботи. Така організація праці повинна відповідати

вимогам трудового законодавства та враховувати фізіологічні можливості працівників. Нераціональне планування змін може призводити до перевтоми, зниження продуктивності та зростання виробничого травматизму.

Суттєвою особливістю є високий рівень контактності праці, що обумовлює значне психоемоційне навантаження. Працівники повинні демонструвати доброзичливість, витримку та здатність до ефективної комунікації навіть у складних ситуаціях. Це підтверджує важливість розвитку так званих «soft skills», які стають невід'ємною складовою професійної компетентності.

Організація праці в сфері гостинності також характеризується багатофункціональністю персоналу. За умов динамічного попиту працівники часто виконують суміжні функції, що дозволяє підприємству підвищити гнучкість та адаптивність. Водночас це вимагає належного рівня підготовки та системи навчання персоналу.

Важливу роль відіграє стандартизація процесів обслуговування. Використання стандартних операційних процедур (SOP) забезпечує уніфікацію дій персоналу, підвищує якість послуг та знижує ймовірність помилок. Стандарти охоплюють як технологічні аспекти роботи, так і правила поведінки працівників.

Особливу увагу слід приділити умовам праці та факторам виробничого середовища. У сфері гостинності працівники зазнають впливу:

- фізичних факторів (шум, температура, фізичне навантаження);
- хімічних факторів (мийні та дезінфекційні засоби);
- біологічних ризиків (робота з продуктами);
- психофізіологічних факторів (стрес, емоційне вигорання).

Це зумовлює необхідність системного підходу до організації охорони праці.

Ще однією характерною рисою є сезонність діяльності, що впливає на потребу в персоналі. У періоди пікового попиту підприємства змушені

залучати додаткових працівників, що ускладнює процеси управління та контролю якості.

Сучасний етап розвитку галузі характеризується активною цифровізацією. Використання інформаційних систем управління, автоматизації бронювання та обліку сприяє підвищенню ефективності праці. Водночас це висуває нові вимоги до кваліфікації персоналу.

Узагальнюючи наведені вище особливості організації праці в сфері гостинності, доцільно систематизувати їх за ключовими характеристиками та визначити їх вплив на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє більш наочно представити специфіку організації праці в галузі та оцінити її значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Особливості організації праці в сфері гостинності

Особливість	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Сервісний характер праці	Безпосередній контакт з клієнтом	Визначає якість послуг
Безперервність роботи	Цілодобовий режим, змінність	Потребує ефективного графіку
Психоемоційне навантаження	Стрес, комунікація з клієнтами	Впливає на продуктивність
Багатофункціональність	Виконання кількох функцій	Підвищує гнучкість
Стандартизація (SOP)	Чіткі правила роботи	Забезпечує стабільну якість
Вплив виробничих факторів	Шум, хімія, навантаження	Потребує заходів охорони праці
Сезонність	Коливання попиту	Вимагає гнучкого управління
Цифровізація	Автоматизація процесів	Підвищує ефективність

Як видно з таблиці, організація праці в сфері гостинності має комплексний характер і поєднує технологічні, соціальні та економічні аспекти.

У контексті сталого розвитку важливим є забезпечення соціальної відповідальності підприємства щодо працівників. Це включає створення безпечних умов праці, забезпечення гідної оплати, можливостей професійного розвитку та формування позитивного психологічного клімату. Такі підходи відповідають сучасним концепціям ESG і сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, організація праці в сфері гостинності є складною багатокомпонентною системою, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та технологічні аспекти. Її ефективність визначає якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів і загальні результати діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелю, а також у визначенні їх впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства, на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що сталий розвиток у сфері готельно-ресторанного господарства являє собою інтегровану стратегічну концепцію, що передбачає гармонізацію економічних цілей підприємства з екологічними обмеженнями та соціальними зобов'язаннями. Його реалізація потребує системного підходу, що охоплює весь ціннісний ланцюг – від вибору постачальників і проектування об'єктів до надання послуг і управління відходами.

2. Виокремлено ключові тенденції розвитку готельної індустрії у контексті сталого розвитку варто, до яких можна віднести: перехід від декларацій до верифікованих зобов'язань; циркулярна економіка у готелях; регенеративний туризм; декарбонізація ланцюжка постачання; цифрова прозорість.

3. Встановлено, що сталий розвиток є багатовимірним чинником конкурентоспроможності готельного підприємства, що реалізує свій вплив через формування сильного екологічного та соціального іміджу, підвищення лояльності різних категорій клієнтів та отримання прямих і непрямих економічних вигід. Ці канали впливу взаємно підсилюють один одного, формуючи стійку і важко відтворювану конкурентну перевагу, що є особливо цінною в умовах зростаючої однорідності готельної пропозиції.

4. ПрАТ «Готель «Поділля» характеризується стабільним розвитком та зростанням обсягів діяльності, про що свідчить позитивна динаміка активів, доходів і фінансових результатів упродовж 2022-2024 рр. Попри те, виявлено

тенденцію до зниження показників ліквідності та фінансової стійкості готелю, що проявляється у зростанні залежності від зовнішніх джерел фінансування та скороченні частки власного капіталу у структурі пасивів.

5. Встановлено, що підприємство має достатній рівень конкурентоспроможності на ринку готельних послуг м. Хмельницький завдяки вигідному місцю розташування, розвиненій конференц-інфраструктурі, корпоративній прозорості та наявності умов для обслуговування осіб з обмеженими можливостями.

6. Обґрунтовано, що рівень впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готелю є нерівномірним: найкраще розвинений соціальний вимір, тоді як екологічна складова потребує суттєвого вдосконалення, зокрема у сфері енергоефективності, управління відходами та використання відновлюваних джерел енергії.

7. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексної системи заходів сталого розвитку в діяльність ПрАТ «Готель «Поділля», структурованої за екологічним, економічним та соціальним вимірами. У контексті цього розроблено дорожню карту впровадження принципів сталого розвитку, що включає заходи з енергозбереження, управління відходами, водозбереження, цифровізації, розвитку програм лояльності, ESG-звітності та підготовки до сертифікації Green Key.

8. Доведено економічну ефективність запропонованих заходів, зокрема впровадження LED-освітлення та водозберігаючих технологій, які забезпечують значне скорочення витрат і короткий термін окупності інвестицій.

9. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інтегрального індексу сталості готелю з 59 % до 87 %, а також забезпечить перехід підприємства на розвинутий рівень сталого розвитку.

10. Виявлено, що впровадження принципів сталого розвитку та отримання сертифіката Green Key забезпечить суттєве зростання

конкуренстоспроможності готелю «Поділля», посилення його ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг.

11. Встановлено, що організація праці в сфері гостинності має комплексний характер і поєднує сервісні, технологічні, соціально-психологічні та економічні аспекти, а її ефективність безпосередньо впливає на якість обслуговування, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

12. Обґрунтовано необхідність системного підходу до підвищення рівня безпеки праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери шляхом удосконалення управління охороною праці, поліпшення умов праці, навчання персоналу, впровадження сучасних технологій безпеки та забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Удосконалення управління природоохоронною діяльністю обслуговуючих підприємств на інноваційних засадах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1(6). С. 5-16. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12abmniz.pdf>.
2. Бездетко К., Серьогіна Д. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4>.
3. Брич В. Я Стратегічні вектори розвитку туристичних дестинацій Тернопільщини: монографія / За заг. ред. доктора економічних наук, професора В. Я. Брича, к.е.н., доцента А. М. Тибіня. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 164 с.
4. Бурик З.М. *Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика: монографія*. Львів: Вид-во Простір М, 2017. 384 с.
5. Гіренко Н., Крамаренко Д. Перспективи розвитку зеленого готельного бізнесу в сучасних реаліях. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С. 207-213. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(26)).
6. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарчук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250 с. [https://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022\\_NP\\_Nikolaichuk\\_Hotelno-restoranni%20bussniss.pdf](https://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_Nikolaichuk_Hotelno-restoranni%20bussniss.pdf).
7. Грицина А., Твердохліб В., Шаран Л., Бондар Н., Пушка О. Перспективні напрями екологізації вітчизняних готельних підприємств. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. №1 (15). С. 45-50. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.8](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.8).

8. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи: [Електронний ресурс]: кол. моногр. / [І. М. Поворознюк, Л. М., Нещади́м, С. В. Тимчук [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Вінниця: ТВОРИ, 2023.

9. Жемба А., Шергіна Л. Підходи щодо з'ясування змісту категорій «розвиток» та «сталий розвиток». *Наукова термінологія нового століття: теоретичні і прикладні виміри*: матеріали Міжнар. наук. конф. (Рівне, 15-16 верес. 2016 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп. та природокористування [та ін.]; [редкол.: Л. Малевич (відп. ред.) та ін.]. Рівне: НУВГП, 2016. С. 306-311. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a76a2fb8-e26d-454d-979f-e5028b504081/content>.

10. Зеленко О. О., Козодуб Г. А. Екологічна відповідальність як чинник конкурентоспроможності послуг у туризмі та у сфері гостинності. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio*. 2024. №1. С. 22-31. <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-1-3>.

11. Кожухова Т.В., Горіна Г.О. (2024). Сертифікація сталого розвитку європейського готельного бізнесу: критерії, програми, переваги та проблеми. *Вісник ДонНУЕТ. «Економічні науки»*. 2024. №1(80). С. 7-19. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-80-1-7-19>.

12. Мамонтенко Н. С. Сталый розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. *Сталый розвиток економіки*. № 3 (54), 2025. С. 308-313. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>.

13. Мельник Л. Г. *Основи стійкого розвитку*: навч. посіб. для післядипломної освіти. Суми: Університетська кн., 2005. 654 с.

14. Мельник Л. М. *Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика*: монографія. Тернопіль: ФОП: Паляниця В. А., 2018. 367 с.

15. Мельник Л., Малюта Л. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013.

Вип. 2(9). С. 178-187. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13mlmzup.pdf>.

16. Мельник Л., Малюта Л., Погайдак О. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2014. Том 44. № 1. С. 21-29.

17. Навчально-методичний посібник до практичних заняття з дисципліни «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» усіх спеціальностей та форм навчання / Укладачі: О. Я. Гурик, І. Б. Окіпний, В. С. Сенчишин, С. Ю. Мариненко, О. І. Король. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2025. 123 с.

18. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174-184.

19. Новак У. Екологізація готельного бізнесу: особливості сучасних тенденцій. *Український економічний часопис*. 2024. №7. С.57-64. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-9>.

20. Пандяк І. Г. Сталий розвиток готельної індустрії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 8. С. 276-281.

21. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №2. С.146-156. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23>.

22. Парфіненко Т. Синергія цілей сталого розвитку у готельній галузі як показник стійкості бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 176-183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(24)).

23. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5/2015>.

24. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 року №722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

25. Сабовчик А., Попович А. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Том 5 № 86. С. 415-422. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>.

26. Сидоренко О. Сталий розвиток як стратегічна парадигма XXI століття. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2026. № 1 (147). С. 456-464 <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2026.01/456-464>.

27. Страпчук С. І. Концептуальні підходи до визначення поняття «сталий розвиток». *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2020. № 2. С. 325-339. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-325>.

28. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. Вип. 3. С. 88-93. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/2136/2322>.

29. Черевична Н., Середенко В., Сребнюк К. Сучасні екологічні інновації та їх вплив на ефективність роботи готельних підприємств України. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2025. №23. С. 259-265. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.31>.

30. Чернік С. Д. Сталий розвиток як основа екологічної політики України. *Наукові записки*. Серія: Право. 2020. №9. С. 64-68. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2020-1-9-64-68>.

31. Шувар Н.М., Закалик Г.М., Удуд І.Р. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний та психологічний аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 502-508.

32. Booking.com. Sustainable Travel Report 2023. Amsterdam, 2023. URL: <https://www.booking.com/sustainability/>.

33. Cornell University. Hotel Sustainability Benchmarking Index 2022. Ithaca: Cornell School of Hotel Administration, 2022. 48 p.
34. Grand View Research. Eco-Tourism Market Size & Share Report, 2030. San Francisco, 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/eco-tourism-market>.
35. Henderson J. C. Sustainable tourism and the environment. *Tourism Management*. 2019. Vol. 74. P. 1-10.
36. Houdré H. Sustainable Development in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Industry Perspectives*. 2008. № 2. P. 1-44.
37. IHG Hotels & Resorts. IHG Green Engage System Overview. Windsor, 2022. URL: <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business>.
38. J.D. Power. North America Hotel Guest Satisfaction Index Study 2023. Troy: J.D. Power, 2023. URL: <https://www.jdpower.com/business/resource/north-america-hotel-guest-satisfaction-index>.
39. Lenzen, M., Sun, Y-Y., Faturay, F. et al. The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 2018. URL: <https://www.nature.com/articles/s41558-018-0141-x>.
40. Made Blue. How much water do guests use in hotels? URL: <https://madeblue.org/en/hotel-water-use-data-2024/>.
41. Marriott International. 2022 Sustainability and Social Impact Report. Bethesda, 2022. URL: <https://serve360.marriott.com>.
42. Povorozniuk I. M., Slatvinska L. A., Verbets T. M. Формування конкурентоспроможності готельних послуг регіону. *Економічні горизонти*. 2018. №3(6). С. 107–120. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156320](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156320).
43. PwC. ESG in Hospitality: From Commitment to Action. London: PricewaterhouseCoopers, 2022. 56 p.
44. World Commission on Environment and Development (1987). Our common future. Available at: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

45. United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN. URL: <https://www.refworld.org/legal/resolution/unga/2015/en/111816>.

46. UNWTO. Tourism for SDGs Platform. Madrid, 2023. URL: <https://tourism4sdgs.org>.

## **ДОДАТКИ**