

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

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на

тему: «Особливості функціонування готельних мереж України
у воєнний період (на прикладі ПрАТ «Тернопіль – готель»)»

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Задорожна Х.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Ратинський В.В.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Федишин І.Б.

Завідувач
кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Галушак М.П.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль - 2026

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь Бакалавр
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Р.П. Шерстюк

« » 2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ

Задорожній Христині Олегівній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Особливості функціонування готельних мереж України у воєнний період (на прикладі ПрАТ «Тернопіль – готель»)»

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Ратинський Вадим Віталійович
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від 04.05.2026 № 4\9-212

2. Термін подання студентом проекту (роботи) «12» червня 2026 р

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. В першому розділі кваліфікаційної роботи описано теоретичні основи програм лояльності клієнтів у закладах індустрії гостинності, методологічні підходи до оцінки ефективності програм лояльності. В другому розділі здійснено аналіз програм лояльності досліджуваного закладу, Аналіз чинної програми лояльності, здійснено оцінку ефективності ПрАТ(«Тернопіль - готель»), В третьому розділі описано шляхи вдосконалення програм лояльності досліджуваного закладу та розроблено пропозиції щодо їх вдосконалення. У четвертому розділі висвітлено питання безпеки життєдіяльності та охорони праці на підприємстві. У висновках узагальнено основні результати досліджень. У роботі наведено рисунки – ілюстративні матеріали, фотографії готелю та візуалізації статичних даних у вигляді рисунків і таблиць.

АНОТАЦІЯ

Задорожна Х.О. «Особливості функціонування готельних мереж України у воєнний період (на прикладі ПрАТ «Тернопіль – готель»)» виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68 сторінок, 22 таблиці, 26 літературних джерел.

Метою роботи є дослідження особливостей функціонування готельних мереж України в умовах воєнного стану та розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готельних підприємств (на прикладі ПрАТ «Тернопіль – готель»).

У роботі розкрито теоретичні засади функціонування готельних мереж у сучасній індустрії гостинності. Проведено організаційно – економічну характеристику ПрАТ «Тернопіль – готель» та здійснено аналіз його діяльності в умовах воєнного стану. Досліджено вплив воєнних дій на функціонування готельної індустрії України, зокрема зміни туристичних потоків, трансформацію структури попиту на готельні послуги, особливості управління персоналом, фінансову стійкість підприємств.

Практична значимість полягає у запропонованих напрямках вдосконалення діяльності ПрАТ «Тернопіль – готель» та готельних мереж України загалом, зокрема шляхом цифровізації послуг, розвитку внутрішнього туризму, підвищення якості сервісу, удосконалення маркетингових комунікацій, впровадження сучасних технологій управління та посилення антикризових механізмів.

Ключові слова: готельні мережі, індустрія гостинності, воєнний стан, готельний бізнес, антикризове управління, конкурентоспроможність, цифровізація, туристичний ринок, ПрАТ «Тернопіль – готель», ефективність діяльності.

ANNOTATION

Zadorozhna, H.O. “Specific Features of the Operation of Hotel Chains in Ukraine During Wartime (Based on the Example of PJSC ‘Ternopil – Hotel’)”— a thesis submitted for the degree of Bachelor of Science in the specialty 241 “Hotel and Restaurant Management.” Ivan Pul’uj Ternopil National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

Bachelor’s thesis: 68 pages, 22 tables, 26 references.

The aim of this thesis is to study the characteristics of hotel chains’ operations in Ukraine under martial law and to develop practical recommendations for improving the efficiency of hotel enterprises (using PJSC “Ternopil – Hotel” as a case study).

The thesis explores the theoretical foundations of hotel chains’ operations in the modern hospitality industry. An organizational and economic analysis of PJSC “Ternopil – Hotel” is conducted, and its operations under martial law are analyzed. The study examines the impact of military operations on the functioning of Ukraine’s hotel industry, including changes in tourist flows, shifts in the structure of demand for hotel services, specific aspects of personnel management, and the financial stability of enterprises.

The practical significance lies in the proposed areas for improving the operations of PJSC “Ternopil – Hotel” and Ukraine’s hotel chains in general, specifically through the digitization of services, the development of domestic tourism, the improvement of service quality, the enhancement of marketing communications, the implementation of modern management technologies, and the strengthening of crisis management mechanisms.

Keywords: hotel chains, hospitality industry, martial law, hotel business, crisis management, competitiveness, digitalization, tourism market, PJSC “Ternopil – Hotel,” operational efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	9
1.1. Сутність та особливості готельних мереж у сучасній індустрії гостинності.....	9
1.2. Особливості розвитку готельного бізнесу в Україні.....	13
1.3. Функціонування готельних підприємств в умовах кризових ситуацій.....	20
1.4. Вплив воєнного стану на індустрію гостинності.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ – ГОТЕЛЬ» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	29
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопіль – готель».....	29
2.2. Аналіз фінансово – економічних показників діяльності готелю.....	32
2.3. Особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану.....	37
2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ.....	45
3.1. Стратегічні напрями розвитку готельних мереж у воєнний та післявоєнний період.....	45
3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопіль – готель».....	49
3.3. Впровадження інноваційних технологій у готельному бізнесі.....	56
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	60
4.1. Забезпечення безпеки життєдіяльності персоналу та гостей готелю в умовах воєнного періоду.....	60
4.2. Організація охорони праці в ПрАТ «Тернопіль – готель» та напрями її вдосконалення.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується високим рівнем динамічності, інтеграції у світові економічні процеси та посиленням конкуренції на ринку готельних послуг. Особливе місце у структурі готельного бізнесу займають готельні мережі, які забезпечують стандартизацію послуг, ефективно управління ресурсами та підвищення рівня сервісу. В умовах глобалізації та цифровізації саме мережеві готельні підприємства формують конкурентоспроможність національного туристичного ринку.

Водночас повномасштабна військова агресія проти України спричинила глибокі трансформаційні зміни у функціонуванні індустрії гостинності. Воєнний стан став фактором різкого скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, міграції населення та переорієнтації попиту на внутрішній туризм. У цих умовах готельні мережі змушені адаптуватися до кризових викликів, змінювати бізнес-моделі та впроваджувати антикризові механізми управління.

Особливої актуальності набуває дослідження діяльності готельних підприємств у регіонах, які відносно стабільні з точки зору безпеки, зокрема на прикладі ПрАТ «Тернопіль-Готель», що дозволяє визначити реальні механізми адаптації бізнесу до умов воєнного часу та перспективи його розвитку.

Об'єктом дослідження є процес функціонування готельних мереж України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та управлінські особливості діяльності готельних підприємств на прикладі ПрАТ «Тернопіль-Готель» у кризових умовах.

Метою роботи є дослідження особливостей функціонування готельних мереж України у воєнний період та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити

теоретичні засади функціонування готельних мереж у сучасній індустрії гостинності; проаналізувати особливості розвитку готельного бізнесу в Україні; здійснити аналіз діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» у воєнний період; розробити напрями удосконалення діяльності готельних мереж в Україні.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації наукових підходів до дослідження функціонування готельних мереж, а також уточненні особливостей їх діяльності в умовах воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» та інших готельних підприємств України для підвищення ефективності їх функціонування та адаптації до кризових умов.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність та особливості готельних мереж у сучасній індустрії гостинності

Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується високою динамічністю, посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами ринку та постійною трансформацією споживчих потреб. У цих умовах готельні мережі змушені адаптувати власні стратегії функціонування до нових вимог ринку, орієнтуючись не лише на забезпечення базових послуг розміщення, а й на створення комплексного клієнтського досвіду. Важливого значення набуває впровадження сучасних моделей гостинності, які виступають інструментом підвищення конкурентоспроможності, зміцнення лояльності споживачів та формування стійких ринкових позицій [5, с. 360–364].

У науковій літературі модель гостинності розглядається як системно організована сукупність принципів, методів, технологій та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення високого рівня обслуговування гостей. Вона відображає концептуальні засади діяльності підприємства гостинності, його корпоративні цінності, підходи до взаємодії з клієнтами та стратегічні пріоритети розвитку. Водночас модель гостинності визначає характер взаємовідносин між підприємством та споживачем, формуючи загальне сприйняття бренду та рівень задоволеності клієнтів отриманими послугами [1, с. 7–12; 11, с. 50–54].

Особливого значення сучасні моделі гостинності набувають у діяльності міжнародних готельних мереж, які функціонують в умовах глобалізації та постійного зростання очікувань споживачів. Для забезпечення стабільного розвитку такі мережі змушені поєднувати стандартизацію бізнес-процесів із гнучкістю та здатністю адаптуватися до індивідуальних потреб гостей. У зв'язку з цим у практиці міжнародного готельного бізнесу сформувалося кілька

ключових моделей гостинності, серед яких найбільшого поширення набули персоналізована, стійка, досвідчена, цифрова та емоційна моделі [10, с. 304–324].

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасних готельних мереж є впровадження принципів персоналізованої гостинності (*personalized hospitality*). Її сутність полягає у формуванні індивідуального підходу до кожного клієнта шляхом урахування його особистих уподобань, попереднього досвіду перебування та специфічних потреб. Сучасні міжнародні готельні мережі активно використовують цифрові технології та CRM-системи для накопичення та аналізу інформації про гостей [22, с. 297–311].

Не менш важливим напрямом розвитку міжнародних готельних мереж є впровадження концепції стійкої гостинності (*sustainable hospitality*), яка базується на принципах екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та економічної ефективності. Зростання екологічної свідомості суспільства та посилення уваги до питань сталого розвитку зумовлюють необхідність впровадження «зелених» технологій у діяльність підприємств гостинності. У межах цієї моделі готельні мережі реалізують заходи щодо раціонального використання природних ресурсів, скорочення споживання енергії та води, мінімізації відходів і відмови від одноразового пластику. Важливим аспектом є також підтримка місцевих виробників та залучення гостей до екологічних ініціатив. Реалізація принципів стійкої гостинності сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує його соціальну відповідальність та забезпечує додаткові конкурентні переваги на міжнародному ринку. Разом із тим впровадження таких практик вимагає комплексної трансформації управлінських процесів та значних фінансових вкладень на початкових етапах реалізації [19, с. 385–400].

Суттєвий вплив на розвиток сучасних готельних мереж також справляє концепція досвідченої гостинності (*experiential hospitality*), яка орієнтується на створення унікальних вражень та емоцій для гостей. На відміну від традиційного підходу, де основна увага приділяється наданню стандартного набору послуг, дана модель передбачає формування комплексного

туристичного досвіду. У цьому випадку готель виступає не лише місцем проживання, а й важливим елементом знайомства гостя з культурою, традиціями та особливостями регіону. З цією метою підприємства індустрії гостинності організують тематичні заходи, культурні програми, гастрономічні тури, майстер-класи та інші активності, які дозволяють клієнтам отримати нові знання й позитивні емоції. Такий підхід сприяє формуванню стійких емоційних зв'язків між гостем і брендом, підвищує рівень задоволеності споживачів та стимулює поширення позитивних відгуків [24, с. 414–425].

Важливою складовою сучасної трансформації готельного бізнесу є цифрова гостинність (*digital hospitality*), що передбачає активне використання інноваційних технологій для оптимізації процесів обслуговування та підвищення зручності взаємодії з клієнтами. Розвиток цифрових сервісів дозволив суттєво змінити підходи до організації роботи готелів. Використання мобільних додатків, електронних ключів, онлайн-реєстрації, автоматизованих систем бронювання та віртуальних помічників забезпечує швидкість обслуговування, зменшує кількість помилок і підвищує ефективність управління бізнес-процесами. Для міжнародних готельних мереж цифровізація стала важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє створювати більш комфортні умови перебування гостей та забезпечувати високий рівень сервісу незалежно від місця розташування закладу. Проте надмірна автоматизація може негативно впливати на емоційний аспект взаємодії з клієнтами, тому сучасні готельні мережі прагнуть досягти оптимального поєднання технологічних рішень і персонального обслуговування [26, с. 63–82].

Окремої уваги заслуговує концепція емоційної гостинності (*emotional hospitality*), яка ґрунтується на створенні атмосфери щирої турботи, довіри та взаєморозуміння між персоналом і гостями. На відміну від стандартизованих підходів до обслуговування, ця модель акцентує увагу на розвитку емоційного інтелекту працівників, їх здатності виявляти емпатію та враховувати психологічні особливості клієнтів. Реалізація такої концепції передбачає не

лише дотримання професійних стандартів сервісу, а й формування особливого емоційного середовища, у якому кожен гість відчуває себе бажаним та цінним. Практика свідчить, що емоційна складова обслуговування є одним із ключових чинників формування позитивної репутації готелю, підвищення рівня задоволеності клієнтів та забезпечення їхньої довгострокової лояльності [9, с. 184–189; 20, с. 40–44].

Враховуючи різноманітність сучасних моделей гостинності, важливим завданням керівництва готельних мереж є визначення ефективних механізмів їх практичного впровадження. Для реалізації персоналізованої моделі доцільним є використання сучасних CRM-систем, створення єдиних баз даних клієнтів та розробка індивідуалізованих програм обслуговування. Водночас необхідно забезпечувати належний рівень інформаційної безпеки та конфіденційності персональних даних гостей [21, с. 91–101].

У межах реалізації принципів стійкої гостинності важливим є формування екологічної політики підприємства, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розвиток партнерських відносин із місцевими постачальниками. Значна роль відводиться також екологічній просвіті гостей та залученню їх до природоохоронних заходів [10, с. 304–323; 19, с. 385–400].

Для забезпечення ефективності досвідченої гостинності необхідним є створення унікальних туристичних продуктів та налагодження співпраці з місцевими культурними, гастрономічними та туристичними організаціями. Водночас персонал повинен володіти навичками організації заходів, супроводу туристичних програм та забезпечення високого рівня сервісу в нестандартних ситуаціях [5, с. 360–364].

У процесі впровадження цифрової гостинності особливого значення набуває модернізація інформаційної інфраструктури підприємства, інтеграція цифрових сервісів та підвищення цифрової компетентності працівників. Важливою умовою успішної цифрової трансформації є забезпечення стабільної роботи технологічних рішень та оперативне реагування на технічні проблеми [23, с. 156].

Для розвитку емоційної гостинності необхідно систематично вдосконалювати комунікативні компетентності персоналу, розвивати навички емпатії та управління конфліктними ситуаціями. Ефективним інструментом є проведення спеціалізованих тренінгів, спрямованих на формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури та стимулювання ініціативності працівників [9, с. 184–189; 20, с. 40–44].

Отже, сучасні готельні мережі функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних моделей гостинності. Персоналізація сервісу, орієнтація на принципи сталого розвитку, створення унікального клієнтського досвіду, цифровізація бізнес-процесів та розвиток емоційної складової обслуговування є ключовими тенденціями сучасної індустрії гостинності. Комплексне поєднання зазначених підходів дозволяє готельним мережам підвищувати якість послуг, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень задоволеності гостей, що є необхідною умовою успішного функціонування на міжнародному ринку.

1.2. Особливості розвитку готельного бізнесу в Україні

Історія української гостинності має глибоке коріння, що сягає ще часів давнього слов'янського суспільства. У традиціях слов'ян, подібно до культур Стародавньої Греції та Риму, мандрівник сприймався як особлива постать, майже священна, а гостинність розглядалася як моральний обов'язок кожної родини. Прийняти подорожнього, нагодувати його та надати нічліг вважалося справою честі, що формувала соціальну репутацію господарів і зміцнювала спільнотні зв'язки [3, с. 122].

Однак як організована сфера послуг готельна справа на українських землях починає формуватися у період Середньовіччя. Першими спеціалізованими закладами для розміщення подорожніх стали так звані «гостинні двори», які виникали у великих торговельних містах і були орієнтовані

насамперед на іноземних купців. У X–XII століттях такі двори являли собою комплекси будівель, об'єднаних внутрішнім подвір'ям, де одночасно розміщувалися житлові приміщення та торгові лавки гостей-купців. Подібні осередки існували в Архангельську, Пскові, Володимирі та Києві. У Києві функціонували окремі національні двори – вірменський, генуезький, венеціанський, що свідчить про активні міжнародні зв'язки міста. З часом житлова функція таких комплексів почала відокремлюватися від торговельної, що поступово призвело до формування поняття «гостиниця», яке згодом закріпилося у східноєвропейській традиції [3, с. 122].

У період монгольського панування на Русі (XIII–XIV століття) з'являється система постійних дворів для службових осіб і кур'єрів ханської адміністрації, відома як «ямська служба». Вона забезпечувала транспортні та поштові потреби держави. Згодом ця система була перейнята місцевою адміністрацією, а в Московській державі було створено спеціальний Ямський приказ, що регулював перевезення та поштовий зв'язок. У XVIII столітті формуються поштові тракти – великі транспортні маршрути з мережою станцій і заїжджих дворів, які забезпечували перевезення пошти, пасажирів і вантажів кінним транспортом [2].

У цей же період при поштових відомствах починають виникати перші заклади, які за функціями нагадують сучасні готелі. Вони призначалися переважно для іноземних гостей і чиновників. Паралельно існували й інші форми розміщення – трактири, корчми та шинки, поширені на торговельних і чумацьких шляхах України. Вони надавали простий нічліг і харчування за невелику плату, хоча рівень комфорту залишався мінімальним.

Із поширенням християнства посилюється паломницький рух, що також стимулює розвиток гостинності. Монастирі та церкви часто безкоштовно приймали прочан, надаючи їм притулок і харчування. У багатьох випадках паломники могли зупинятися в приватних будинках або при монастирських комплексах, де для них створювалися спеціальні умови.

Особливе місце в історії займає монастирська система розміщення, зокрема великий «Зелений готель» Києво-Печерської лаври, збудований на

початку XIX століття. Це був масштабний комплекс, що включав кілька корпусів, сотні кімнат і навіть лікарню для прочан. Він міг приймати десятки тисяч відвідувачів щорічно, а проживання частково залишалося безкоштовним. Фінансування забезпечувалося завдяки благодійним внескам та власним господарствам монастиря [2].

Монастирські заклади гостинності відрізнялися високим рівнем організації: чистотою, порядком, наявністю санітарних умов і чітким розпорядком дня. Їхня діяльність значною мірою спиралася на працю ченців і послушників, а також підтримку меценатів.

У XVIII–XIX століттях у великих містах починається активне будівництво готелів міського типу. Це були переважно двоповерхові будівлі з внутрішніми подвір'ями для транспорту та коней. Вони пропонували базові послуги проживання і харчування, але рівень комфорту залишався середнім або низьким [3, с. 126].

Наприкінці XIX століття, у зв'язку з розвитком промисловості, залізничного транспорту та урбанізації, готельна справа переживає значний підйом. Міста швидко зростають, збільшується кількість подорожніх, торговців і службовців. Особливо це помітно в Києві, Одесі та Криму.

Київ стає важливим транспортним і промисловим центром після будівництва залізничних ліній, розвитку пароплавства на Дніпрі та модернізації міської інфраструктури. У місті з'являються водогін, каналізація, електростанції та трамвайний транспорт. Це спричиняє швидке зростання населення і будівельний бум, у межах якого активно розвивається готельна мережа.

У цей період у Києві з'являються як великі фешенебельні готелі, так і заклади середнього класу. До найвідоміших належали «Європейський», «Гранд-Готель», «Французький», «Континенталь». Вони пропонували високий рівень сервісу, ресторани, транспортні послуги та розвинену інфраструктуру. У таких закладах працювали кухарі з різних країн Європи, а інтер'єри відповідали найкращим стандартам того часу. Згодом на їх основі формується сучасна готельна культура міста [3, с. 126].

Поряд із дорогими готелями існували й заклади середнього та низького рівня, мебльовані кімнати, постійні двори та нічліжні будинки для малозабезпечених верств населення. Також функціонували монастирські притулки для паломників, що залишалися безкоштовними або дуже дешевими. В Одесі перед революційними подіями початку ХХ століття діяла розгалужена готельна мережа, а в Криму активно розвивався курортний сектор. Ялта, Євпаторія, Сімеїз та інші міста перетворювалися на престижні місця відпочинку з готелями, санаторіями та приватними віллами, що приймали як заможних туристів, так і середній клас [2].

Після 1917 року розвиток готельного господарства в Україні відбувався в межах радянської системи. Готелі були націоналізовані та часто використовувалися не за прямим призначенням – як житло, адміністративні установи або соціальні заклади. Згодом розпочалася інвентаризація та впорядкування готельного фонду, формування єдиної системи управління комунальними підприємствами.

У 1930-х роках починається поступова модернізація готельної інфраструктури, будуються нові об'єкти, впроваджуються типові проекти. Однак Друга світова війна завдала значних руйнувань, особливо на території України. Після війни відбувається масштабна відбудова, і вже до середини ХХ століття готельна мережа поступово відновлюється [2].

У 1960–1980-х роках спостерігається активний розвиток готельного будівництва, модернізація існуючих об'єктів, розширення послуг і підвищення рівня комфорту. Будуються великі готельні комплекси в Києві, Харкові, Львові, Донецьку та інших містах. Водночас система залишається переважно централізованою та залежною від державного управління.

Після здобуття Україною незалежності у 1991 році готельна галузь переживає складний період трансформації. Скорочується кількість готелів, частина підприємств закривається або перепрофілюється. Водночас починається формування ринкової системи, поява приватних готелів і перших міжнародних операторів.

У 2000-х роках на український ринок виходять світові готельні мережі, зокрема Hilton, Radisson, Ibis та інші. Поступово формується сегмент готелів високого класу, особливо у великих містах. Водночас розвивається внутрішній туризм і зростає потреба у бюджетному розміщенні [2].

Важливим поштовхом для розвитку галузі стала підготовка до проведення чемпіонату Європи з футболу «Євро-2012», що стимулювало будівництво нових готелів і модернізацію інфраструктури. Особливо активно розвивалися Київ, Львів, Харків та інші приймаючі міста.

На сучасному етапі український готельний ринок характеризується поєднанням міжнародних брендів, національних мереж і великої кількості малих приватних готелів. Водночас галузь стикається з проблемами недостатньої стандартизації, нерівномірного розвитку регіонів, дефіциту якісних середніх готелів та потребою у модернізації інфраструктури.

Попри це, спостерігається поступове зростання якості послуг, впровадження цифрових технологій, розвиток мережевих форматів управління та підвищення інтересу до інвестицій у готельний бізнес. Український ринок продовжує інтегруватися у світову індустрію гостинності, поступово формуючи власні конкурентні моделі розвитку.

Однією з характерних особливостей вітчизняного готельного господарства є невідповідність багатьох об'єктів сучасним міжнародним стандартам. Зокрема, у готелях радянського періоду переважають двомісні номери, тоді як у більшості європейських країн основу номерного фонду складають одномісні та двомісні номери підвищеного рівня комфорту. Крім того, площа багатьох номерів є меншою за рекомендовані міжнародні стандарти, що негативно впливає на рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність вітчизняних закладів розміщення. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів розвитку галузі залишається реконструкція існуючих об'єктів, їх технічне переоснащення та будівництво нових готельних комплексів із залученням внутрішніх та зовнішніх інвестицій [2].

Суттєвий вплив на функціонування підприємств готельного бізнесу справляє територіальний фактор. Готелі, розташовані у центральних частинах

великих міст або поблизу основних туристичних об'єктів, як правило, мають вищий рівень завантаженості та можуть встановлювати більш високі ціни на свої послуги. Водночас заклади, що знаходяться на периферії або поза межами міських центрів, змушені конкурувати шляхом застосування гнучкої цінової політики, впровадження систем знижок та розширення спектра додаткових послуг [13].

Важливою особливістю розвитку готельного бізнесу в Україні є нерівномірність структури засобів розміщення. Якщо у більшості європейських країн значного поширення набули молодіжні хостели, кемпінги, мотелі та інші спеціалізовані засоби розміщення, то в Україні ці сегменти залишаються недостатньо розвиненими. Така ситуація обмежує можливості залучення окремих категорій туристів, зокрема молоді, автомобільних туристів та мандрівників із середнім рівнем доходів. Водночас міжнародний досвід свідчить про те, що розвиток бюджетних форм розміщення здатний забезпечити зростання туристичних потоків, створення нових робочих місць та підвищення економічної ефективності галузі [15].

Однією з проблем розвитку готельного бізнесу залишається недосконалість нормативно-правового забезпечення галузі. Незважаючи на наявність законодавчих актів у сфері туризму та підприємництва, окремі аспекти функціонування готельного господарства потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується питань інвестиційного стимулювання, категоризації засобів розміщення, стандартизації послуг та підтримки малого і середнього бізнесу. Створення сприятливого правового середовища є важливою передумовою формування конкурентного ринку готельних послуг та підвищення його інвестиційної привабливості [2].

Суттєве значення для розвитку готельної індустрії має транспортна інфраструктура. Рівень розвитку автомобільних доріг, залізничного сполучення, аеропортів та інших транспортних об'єктів безпосередньо впливає на туристичну мобільність та доступність туристичних дестинацій. Впродовж тривалого часу одним із стримуючих факторів розвитку внутрішнього та міжнародного туризму в Україні залишався незадовільний стан окремих

транспортних шляхів та недостатній рівень розвитку придорожньої інфраструктури. У зв'язку з цим актуальним завданням є модернізація транспортної мережі та створення сучасних комплексів обслуговування автотуристів, які включатимуть готелі, ресторани, кафе та інші об'єкти сервісу [2].

В умовах зростання конкуренції на міжнародному ринку особливого значення набуває якість готельних послуг. Світовий досвід переконливо свідчить, що саме якість обслуговування виступає одним із ключових чинників формування лояльності клієнтів та забезпечення стабільного попиту. Якщо первинне залучення гостя може бути результатом ефективної реклами або вигідного місця розташування закладу, то повторний вибір готелю здебільшого залежить від професіоналізму персоналу, рівня сервісу та загального враження від перебування [2].

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства є розширення переліку додаткових послуг. Сучасні готелі дедалі частіше пропонують клієнтам не лише базові послуги розміщення та харчування, а й широкий спектр супутніх сервісів: конференц-зали, бізнес-центри, спортивно-оздоровчі комплекси, туристичні екскурсії, організацію дозвілля, культурні заходи та інші види обслуговування. У провідних світових готельних мережах кількість додаткових послуг може сягати кількох сотень найменувань, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів та забезпечує додаткові джерела доходів підприємства.

Невід'ємною складовою діяльності сучасних готелів є організація харчування гостей. У міжнародній практиці найбільш поширеними формами є надання сніданків, напівпансіону та повного пансіону. При цьому особливого значення набуває не лише асортимент страв, а й форма організації обслуговування, яка має відповідати очікуванням різних категорій споживачів. Саме якісне поєднання послуг розміщення та харчування сприяє формуванню позитивного іміджу готелю та підвищенню його конкурентоспроможності.

Отже, розвиток готельного бізнесу в Україні характеризується поєднанням значного потенціалу та наявності низки системних проблем. До

основних напрямів подальшого розвитку галузі належать оновлення готельного фонду, розширення мережі засобів розміщення різних категорій, підвищення якості обслуговування, розвиток додаткових послуг, удосконалення нормативно-правового забезпечення та створення сприятливого інвестиційного клімату. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню позицій України на міжнародному ринку туристичних послуг та підвищенню ефективності функціонування вітчизняної індустрії гостинності.

1.3. Функціонування готельних підприємств в умовах кризових ситуацій

Сучасна світова економіка функціонує як складна взаємопов'язана система, у якій глобалізаційні процеси поєднуються з високим рівнем нестабільності та ризиків. Під впливом політичних, економічних, екологічних та соціальних чинників формуються кризові явища, що безпосередньо впливають на розвиток індустрії туризму та, зокрема, готельного бізнесу. Водночас саме туризм упродовж останніх десятиліть демонструє стійке зростання, перетворившись на одну з найбільш масштабних сфер світової економіки, що охоплює різноманітні форми дозвілля, подорожей і сервісу.

У структурі міжнародного туризму особливо важливою є сфера розміщення, яка зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобалізації. Готельна індустрія стала однією з найдинамічніших галузей світової економіки, адже протягом другої половини ХХ століття відбулося кардинальне переосмислення ролі готелю: від простого місця тимчасового проживання до багатофункціонального комплексу послуг, що включає проживання, відпочинок, бізнес-обслуговування та рекреацію. Саме ці зміни забезпечили готельному сектору провідні позиції у структурі туристичної індустрії [18].

Світовий готельний фонд характеризується значною концентрацією в розвинених регіонах, насамперед у Європі, де зосереджено близько 45% усіх готельних потужностей. Це дозволяє одночасно приймати десятки мільйонів

туристів. Загалом у світі функціонує понад 360 тисяч готелів різного рівня комфортності із загальним номерним фондом близько 15 мільйонів одиниць. При цьому щорічне зростання готельної бази становить у середньому 2–3%, а кількість номерів збільшується на 10–16% щороку [2].

Провідні позиції у світовій готельній індустрії займають США, Японія, країни Західної Європи, а також держави, що активно розвивають туристичну інфраструктуру. Зокрема, США мають близько 4 млн номерів, Японія – 1,7 млн, Італія – понад 1,5 млн. Значний готельний потенціал також зосереджений у Німеччині, Франції, Іспанії та Великій Британії. Окремо слід відзначити країни з високими темпами будівництва готелів, серед яких Китай, Туреччина, Малайзія та Сінгапур.

Водночас розвиток готельного бізнесу значною мірою залежить від макроекономічної стабільності та ефективності державного регулювання. Для України характерним є наявність низки системних проблем, які стримують розвиток туристичної та готельної індустрії. Серед них: недостатньо сформована нормативно-правова база, відсутність чіткої державної стратегії розвитку галузі, економічна та політична нестабільність, обмеженість інвестиційних ресурсів, складні бюрократичні процедури погодження будівельних проєктів, а також недостатня промоція туристичного потенціалу на міжнародному рівні [2].

За даними Всесвітньої туристичної організації, у світі функціонує понад 308 тисяч готельних підприємств, із яких найбільша частка припадає на Європу та США. Важливим індикатором розвитку готельного господарства є забезпеченість номерним фондом на 1000 мешканців. Наприклад, в Австрії цей показник становить 86, у Швейцарії – 42, тоді як в Україні лише 2,3. Це свідчить про значне відставання національного ринку від європейських стандартів.

Не менш важливим показником ефективності функціонування готелів є рівень їх заповнюваності. У країнах Європи цей показник коливається в межах 66–75%, тоді як в Україні становить близько 32%. Економічно обґрунтованим вважається рівень завантаження 60–80%, який забезпечує стабільну

рентабельність підприємств. Мінімально допустимий рівень для виживання готелю становить близько 40% [18]. У кризових умовах ці показники часто знижуються, що створює додаткові ризики для функціонування підприємств.

У сучасних умовах кризових явищ (економічних спадів, пандемій, воєнних дій, енергетичних криз) готельні підприємства змушені адаптуватися до нових викликів. Основними антикризовими інструментами стають диверсифікація послуг, оптимізація витрат, цифровізація процесів управління, впровадження гнучких цінових стратегій та розвиток внутрішнього туризму. Особливу роль відіграє впровадження інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати бронювання, управління номерним фондом та маркетингові процеси.

Сучасні тенденції розвитку готельної індустрії формуються під впливом технологічного прогресу, зміни споживчих уподобань та зростання конкуренції. Серед ключових напрямів можна виділити глобалізацію готельних мереж, персоналізацію сервісу, екологізацію діяльності, спеціалізацію готельних підприємств, а також активне використання цифрових платформ для просування послуг [18].

Готельні підприємства сьогодні перетворюються на багатофункціональні комплекси, що поєднують проживання, харчування, бізнес-послуги, рекреацію та оздоровлення. Вони пропонують широкий спектр додаткових сервісів: SPA-центри, фітнес-зали, конференц-простори, коворкінги, розважальні зони та інші об'єкти інфраструктури. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність навіть в умовах криз.

Важливою тенденцією є індивідуалізація обслуговування клієнтів, яка проявляється у персоналізованому підході до гостей, формуванні емоційного комфорту та створенні унікального досвіду перебування. Додатково поширюється концепція «емоційного сервісу» або гедонізації, що передбачає підвищення рівня задоволення клієнта через приємні деталі сервісу, бонуси та символічні подарунки.

Окремої уваги заслуговує екологічний напрям розвитку готельного бізнесу. Екологізація передбачає використання безпечних матеріалів,

енергозберігаючих технологій, зменшення відходів, а також впровадження екологічних стандартів у процес обслуговування. Це особливо актуально в умовах глобальних кліматичних змін та зростання попиту на «зелені» послуги.

Не менш важливим є процес спеціалізації готелів, що дозволяє орієнтуватися на конкретні сегменти споживачів: бізнес-туристів, медичний туризм, спортивний туризм, сімейний відпочинок, інклюзивний туризм тощо. Така диференціація підвищує ефективність діяльності підприємств навіть у періоди економічної нестабільності.

Криза в Україні суттєво вплинула на стан готельного господарства. Серед основних негативних факторів слід виділити: війну, зниження платоспроможності населення, руйнування інфраструктури, нестабільність валютного ринку, недостатній рівень інвестицій, а також невідповідність сервісу міжнародним стандартам [4, с. 145–146]. У результаті частина готелів тимчасово припинила діяльність, тоді як інші були змушені переорієнтуватися на внутрішній ринок та змінити бізнес-моделі.

Таким чином, функціонування готельних підприємств в умовах кризових ситуацій характеризується високим рівнем невизначеності та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Світова готельна індустрія демонструє загальну стійкість завдяки глобалізації, технологічному розвитку та диверсифікації послуг. Водночас в Україні галузь перебуває у стані трансформації під впливом політичних і економічних викликів.

1.4. Вплив воєнного стану на індустрію гостинності України

Запровадження воєнного стану в Україні та подальша повномасштабна агресія Російської Федерації, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинили глибокі трансформаційні процеси в усіх сферах національної економіки, зокрема в індустрії гостинності. Готельний бізнес, як один із найбільш чутливих секторів сфери послуг, опинився під впливом комплексної кризи, яка одночасно має економічний, соціальний, безпековий та інфраструктурний

характер. Руйнування матеріально-технічної бази, порушення логістичних ланцюгів, міграційні процеси населення та різке скорочення туристичних потоків суттєво змінили умови функціонування підприємств розміщення.

Початковий етап повномасштабної війни характеризувався практично повною зупинкою туристичної активності в більшості регіонів країни. Особливо критичною ситуація стала на територіях активних бойових дій, де готельні підприємства або повністю припинили діяльність, або зазнали значних руйнувань. Водночас відбулося масове переміщення населення всередині країни та за її межі, що тимчасово сформувало нову структуру попиту на послуги розміщення, орієнтовану переважно на внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та представників гуманітарних організацій.

Дослідження сучасних наукових підходів свідчать, що індустрія гостинності розглядається як комплексна система, спрямована на задоволення потреб туристів та інших категорій споживачів через надання широкого спектра послуг проживання, харчування та супутнього сервісу [13]. У воєнний період це визначення набуває розширеного змісту, оскільки готелі виконують також соціальну та гуманітарну функцію, стаючи тимчасовими центрами розміщення для евакуйованого населення та місцем координації допомоги.

У працях вітчизняних дослідників наголошується, що ключовими викликами для готельного сектору в умовах війни стали порушення логістичних процесів, дефіцит постачання та перебої у функціонуванні ринків товарів і послуг. Зокрема, В. А. Даниленко-Кульчицька підкреслює, що в перші місяці воєнних дій готельно-ресторанний бізнес зіткнувся з критичними перебоями постачання продуктів харчування та витратних матеріалів, що змусило підприємства оперативно адаптуватися шляхом скорочення меню, зміни концепцій обслуговування та переходу до спрощених операційних моделей [17]. Подібні процеси стали характерними для більшості регіонів країни, особливо тих, що розташовані в зонах ризику.

Водночас окремі сегменти ринку продемонстрували відносну стійкість. Так, готелі західного регіону України у перші місяці війни зафіксували різке зростання завантаженості, що було зумовлено масовою внутрішньою міграцією

населення. Подібна ситуація сформувала тимчасовий дисбаланс регіонального попиту, коли частина об'єктів працювала на межі або вище своєї місткості, тоді як інші підприємства в центральних, східних і південних областях були змушені призупинити діяльність.

Дослідники також звертають увагу на те, що війна суттєво ускладнила процес входження міжнародних готельних мереж на український ринок та переглянула стратегічні пріоритети глобальних брендів. Як зазначають Г. В. Кушнірук та Ю. С. Дорош, воєнні дії з 2022 року значно підвищили рівень ризиків для інвестицій у сфері гостинності, що призвело до уповільнення або призупинення масштабних проєктів міжнародних операторів [8, с. 145]. Це, у свою чергу, вплинуло на темпи модернізації інфраструктури та впровадження сучасних стандартів обслуговування.

Важливим наслідком воєнного стану стало різке скорочення міжнародного туристичного потоку. Через безпекові ризики, регулярні повітряні тривоги та загальну нестабільність Україна тимчасово втратила значну частину іноземних туристів, які раніше формували вагому частку доходів готельних підприємств. У результаті структура попиту змістилася в бік внутрішнього споживача, а також корпоративного сегмента, пов'язаного з діяльністю міжнародних організацій, медіа та волонтерських місій.

Окремо слід відзначити вплив війни на матеріально-технічну базу готельного господарства. Значна кількість об'єктів інфраструктури була зруйнована або пошкоджена внаслідок ракетних ударів та бойових дій. Найбільших втрат зазнали підприємства у прифронтових регіонах, а також у містах, що перебували під тимчасовою окупацією або в зоні активних бойових дій. Руйнування готелів не лише призвело до втрати інвестицій, а й суттєво вплинуло на ринок праці, спричинивши скорочення робочих місць і відтік кваліфікованого персоналу.

У той же час, навіть в умовах війни, готельний бізнес продемонстрував певні ознаки адаптивності. Частина підприємств швидко переорієнтувала свою діяльність, впровадивши антикризові моделі управління, оптимізувавши витрати та змінивши цільові сегменти споживачів. Зокрема, зросла роль

довгострокового проживання, оренди номерів для внутрішньо переміщених осіб, а також сервісів, пов'язаних із безпекою та автономністю функціонування (наявність укриттів, генераторів, резервного водопостачання) [4].

Крім того, воєнні умови прискорили цифрову трансформацію індустрії гостинності. Підприємства активніше впроваджують онлайн-бронювання, безконтактні технології обслуговування, автоматизовані системи управління та цифрові платформи взаємодії з клієнтами. Це дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Суттєвим елементом впливу війни стала також зміна поведінки споживачів. Формується нова модель туристичної активності, в якій переважають короткострокові подорожі, внутрішній туризм та запити на безпечні рекреаційні простори. У цьому контексті зростає значення західних регіонів України, які сприймаються як відносно стабільні та безпечні для подорожей і відпочинку.

Активізація бойових дій на території України суттєво дестабілізувала функціонування індустрії гостинності, особливо у великих містах та регіонах, що безпосередньо опинилися в зоні підвищеної небезпеки. Найбільшого негативного впливу зазнали готельні підприємства, розташовані у Харкові, Чернігові, Херсоні, Миколаєві, Дніпрі, а також у Київській області та інших регіонах, де тривали або тривають інтенсивні бойові дії. Саме північні, східні та південні області України, включаючи столицю та прифронтові території, стали зонами максимального руйнування інфраструктури готельного бізнесу.

Станом на сьогодні відсутні узагальнені офіційні дані щодо загальної кількості пошкоджених або зруйнованих готельних об'єктів, що ускладнює повну оцінку масштабів втрат у галузі. Водночас, за оприлюдненими відкритими джерелами, підтверджено щонайменше близько 12 готельних підприємств, які зазнали суттєвих пошкоджень унаслідок військових дій. Більшість із них розташовані у безпосередній близькості до зон активного конфлікту або на територіях, що тимчасово перебували під окупацією [4].

Значна частина об'єктів готельної інфраструктури Київської області після деокупації так і не відновила повноцінну діяльність. Частина підприємств була

повністю зруйнована, інші – відновили роботу лише частково, з істотними обмеженнями у спектрі послуг. Зокрема, майже повністю припинився сегмент МІСЕ-послуг (конференції, корпоративні заходи, тимблдинги), який до війни становив важливу частку доходів багатьох готелів [4]. Відновлені об’єкти здебільшого орієнтуються виключно на внутрішній попит, що істотно звужує їхню клієнтську базу.

Окремою проблемою є те, що низка готелів у прифронтових регіонах фактично припинила існування як бізнес-одиниці через повне руйнування або неможливість відновлення діяльності навіть після стабілізації безпекової ситуації [4]. Найбільше втрат зафіксовано у Києві та Київській області, а також у Миколаєві, що пояснюється інтенсивністю обстрілів та стратегічною важливістю цих територій.

Для узагальнення впливу бойових дій на готельну інфраструктуру наведено перелік найбільш постраждалих об’єктів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Готельні підприємства України,
що зазнали пошкоджень унаслідок бойових дій

Назва готелю	Розташування
Alfavito Hotel Kyiv	м. Київ
Grand Admiral Resort & SPA	Київська обл., м. Ірпінь
«Бабусин Сад»	Київська обл., с. Мрія
«Україна»	м. Чернігів
«Харків»	м. Харків
SV Park	м. Харків
Grande Pettine	м. Одеса
Play Hotel by Ribas	м. Херсон
Sunrise Park	м. Запоріжжя
Reikartz River	м. Миколаїв
«Інгул»	м. Миколаїв
«Миколаїв»	м. Миколаїв

Загалом, втрати готельного сектору внаслідок воєнних дій є нерівномірними та залежать від географії бойових дій. У прифронтових регіонах спостерігається фактична деструкція ринку, тоді як у відносно безпечних областях відбувається часткове відновлення діяльності,

переорієнтація на внутрішнього споживача та адаптація до нових умов функціонування.

Водночас руйнування матеріально-технічної бази, відтік персоналу та різке скорочення туристичних потоків формують довгострокові виклики для відновлення галузі, що потребує системних державних і приватних рішень у післявоєнний період.

Таким чином, вплив воєнного стану на індустрію гостинності України є багатовимірним і охоплює як негативні наслідки (руйнування інфраструктури, скорочення попиту, кадрові втрати, інвестиційні ризики), так і елементи адаптації та трансформації. Попри значні втрати, галузь демонструє здатність до поступового відновлення шляхом перебудови бізнес-моделей, переорієнтації на внутрішній ринок та впровадження інноваційних підходів до управління. У перспективі відновлення готельного сектору значною мірою залежатиме від тривалості воєнних дій, темпів економічної стабілізації та обсягів державної й міжнародної підтримки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» є одним із ключових підприємств індустрії гостинності м. Тернополя та важливою складовою регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Підприємство функціонує як суб'єкт господарювання у сфері надання готельних послуг відповідно до КВЕД 55.10 «Діяльність готелів» та зареєстроване 04 серпня 1997 року. Юридична адреса розташування підприємства: вул. Замкова, 14, м. Тернопіль, Тернопільська область, Україна [16].

Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-Готель» є одним із провідних підприємств індустрії гостинності міста Тернополя та виконує важливу роль у формуванні регіональної туристичної інфраструктури. Підприємство здійснює діяльність у сфері надання готельних послуг відповідно до КВЕД 55.10 та функціонує як суб'єкт господарювання приватної форми власності. Його юридичне оформлення як акціонерного товариства передбачає наявність корпоративного управління, що забезпечує розподіл функцій між керівними органами та контроль за ефективністю діяльності. Готель розташований у центральній частині міста Тернополя, що формує його вигідне економіко-географічне положення та забезпечує високий рівень доступності для туристів і ділових відвідувачів [16].

Історично підприємство сформувалося як один із найбільших готельних комплексів регіону, що обслуговує як внутрішній, так і частково міжнародний туристичний потік. Його розташування поблизу ключових міських транспортних вузлів та рекреаційної зони Тернопільського ставу підвищує привабливість для гостей міста та створює додаткові конкурентні переваги порівняно з меншими готельними об'єктами. Така локаційна характеристика

дозволяє підприємству підтримувати стабільний попит навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Матеріально-технічна база ПрАТ «Тернопіль-Готель» включає багатопверхову будівлю готельного комплексу, номерний фонд різних категорій, ресторани приміщення, конференц-зали та допоміжну інфраструктуру для обслуговування гостей. За наявними даними, загальна місткість готелю становить орієнтовно 110–120 номерів, що дозволяє віднести його до середніх за масштабом міських готельних підприємств. Така місткість є характерною для регіональних центрів та забезпечує можливість обслуговування як індивідуальних туристів, так і організованих груп [16].

Структура номерного фонду підприємства є диференційованою та включає номери стандартної категорії, покращені номери (напівлюкси), номери класу «люкс» та апартаменти. Основну частку займають стандартні двомісні номери, що формують базовий сегмент доходів підприємства. Частка номерів підвищеної комфортності є меншою, проте вони виконують важливу функцію диверсифікації доходів та задоволення потреб більш платоспроможних клієнтів. Така структура є типовою для міських готелів середнього класу, де пріоритетом виступає баланс між доступністю та якістю обслуговування.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає адміністративний, операційний, фінансовий та сервісний блоки. Загальне керівництво здійснюється правлінням товариства, яке відповідає за стратегічне планування, інвестиційну політику та контроль фінансових результатів. Операційна діяльність забезпечується службою прийому та розміщення, господарською службою, ресторанним підрозділом та технічним персоналом. Загальна чисельність працівників коливається в межах 50–60 осіб, що відповідає середньому рівню забезпечення персоналом для підприємств подібного масштабу [16].

Фінансово-економічна діяльність готелю базується на наданні послуг проживання, ресторанного обслуговування, організації конференцій та додаткових сервісів. До початку воєнного періоду підприємство демонструвало відносно стабільні показники завантаженості, що пояснюється розвитком

внутрішнього туризму та ділових поїздок у регіоні. Водночас загальні тенденції ринку гостинності України свідчили про поступове зростання попиту на послуги середнього цінового сегмента, що позитивно впливало на діяльність підприємства.

У контексті оцінювання конкурентних позицій доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішні та зовнішні фактори розвитку. До сильних сторін підприємства слід віднести вигідне розташування в центральній частині міста, наявність достатньо великого номерного фонду, багатифункціональну інфраструктуру та тривалий досвід роботи на ринку. Додатковою перевагою є наявність конференц-сервісу, що дозволяє обслуговувати діловий сегмент клієнтів і формувати додаткові джерела доходу.

Слабкі сторони підприємства пов'язані переважно з частковим моральним і фізичним зношенням матеріально-технічної бази, недостатнім рівнем цифровізації сервісів та обмеженими інвестиційними можливостями для модернізації. Крім того, певним обмеженням є сезонність попиту та залежність від внутрішнього туристичного потоку, який є нестабільним у кризових умовах. До можливостей розвитку підприємства належать подальше зростання внутрішнього туризму в Україні, активізація ділових поїздок, поступове відновлення туристичної активності після стабілізації безпекової ситуації, а також впровадження цифрових технологій у сфері бронювання та обслуговування клієнтів. Важливим перспективним напрямом є розвиток партнерських програм із туристичними агентствами та онлайн-платформами бронювання [16].

Загрозами для функціонування готелю виступають наслідки воєнного стану, загальна економічна нестабільність, зниження платоспроможності населення, посилення конкуренції з боку альтернативних засобів розміщення, зокрема приватних апартаментів та онлайн-платформ оренди житла. Додатковим фактором ризику є кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами та змінами на ринку праці.

Таким чином, ПрАТ «Тернопіль-Готель» характеризується як стабільне регіональне підприємство середнього класу, яке поєднує функції розміщення, харчування та ділового обслуговування. Його діяльність базується на традиційній моделі міського готелю з елементами багатофункціональності. Водночас сучасні умови функціонування ринку гостинності України, зокрема воєнний стан, зумовлюють необхідність адаптації підприємства до нових викликів, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних підходів до управління сервісом.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності готелю

Фінансовий стан підприємства готельного господарства напряму впливає на якість послуг, можливості розвитку матеріальної бази та конкурентоспроможність на ринку. ПрАТ «Тернопіль-Готель» функціонує на ринку готельних послуг Тернопільської області та демонструє показники, які дозволяють простежити, як змінювалася ефективність роботи закладу протягом останніх шести років. У цьому підрозділі розглядається динаміка доходів, прибутку, рентабельності, структури активів і зобов'язань, а також чисельності персоналу та продуктивності праці за період з 2020 по 2025 рік, доповнена квартальними даними за початок 2026 року.

У 2020 році дохід від реалізації послуг становив 8 481 тис. грн, що пов'язано з обмеженнями, які діяли в готельній галузі через пандемічні заходи та зниження туристичного потоку. У 2022 році показник зріс до 26 800 тис. грн, а далі підприємство демонструвало стабільне зростання: 26 928 тис. грн у 2023 році, 29 956 тис. грн у 2024 році та 47 126 тис. грн у 2025 році. Останній рік виявився найбільш динамічним – приріст доходу склав 57,32% порівняно з попереднім роком, тоді як у 2023 році темп приросту був мінімальним (0,48%), а у 2024 році становив 11,24% (табл.2.1) [25].

Динаміка доходів та прибутку ПрАТ «Тернопіль-Готель» у 2020–2025 рр.

Показник	2020 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід від реалізації, тис. грн	8 481	26 800	26 928	29 956	47 126
Темп приросту доходу, %	–	+0,48	+0,48	+11,24	+57,32
Чистий прибуток, тис. грн	49	7 581	13 960	3 155	15 900
Рентабельність, %	0,58	28,29	51,84	10,53	33,74
Активи, тис. Грн	35 961	45 415	48 637	62 445	93 774
Зобов'язання, тис. Грн	13 327	13 279	2 553	1 143	1 370

Джерело: складено автором на основі даних реєстру компаній [25].

Чистий прибуток підприємства змінювався нерівномірно й не повторював траєкторію зростання доходу. У 2022 році прибуток дорівнював 7 581 тис. грн, у 2023 році зріс до 13 960 тис. грн (приріст 84,14%), проте у 2024 році різко скоротився до 3 155 тис. грн, втративши майже 77% від рівня попереднього року. У 2025 році прибуток відновився до 15 900 тис. грн, перевищивши попередній показник більш ніж у чотири рази. Така нестабільність свідчить про вплив на фінансовий результат витрат, не пов'язаних безпосередньо з операційною діяльністю, ймовірно капітальних вкладень у розвиток матеріальної бази готелю, курсових різниць або одноразових витрат, які знижували прибуток у 2024 році, не зменшуючи водночас обсяг наданих послуг [25].

Рентабельність діяльності повторює ту саму нерівномірну динаміку: 0,58% у 2020 році, 28,29% у 2022 році, пікове значення 51,84% у 2023 році, падіння до 10,53% у 2024 році та відновлення до 33,74% у 2025 році. Високий рівень рентабельності у 2023 році пояснюється тим, що приріст доходу був незначним, але витрати утримувалися на низькому рівні, тоді як у 2024 році збільшення операційних або інших витрат знизило частку прибутку в доході попри зростання самого доходу на 11%.

У підсумку можна зазначити, що період 2020–2025 років для ПрАТ «Тернопіль-Готель» характеризується стійким зростанням обсягу наданих послуг, тоді як прибутковість коливалася під впливом факторів, що не завжди прямо пов'язані з операційними результатами. 2025 рік став найуспішнішим за обома показниками одночасно [25].

Вартість активів підприємства зростала протягом усього аналізованого періоду: від 35 961 тис. грн у 2020 році до 93 774 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у 2,6 раза. Найбільш помітне збільшення активів відбулося у 2025 році – на 50,2% порівняно з 2024 роком, що могло бути пов'язано з придбанням нерухомого майна, модернізацією номерного фонду або переоцінкою основних засобів готелю.

Протилежну динаміку демонструють зобов'язання підприємства. У 2020 році вони склали 13 327 тис. грн і займали 37,1% від загальної вартості активів, у 2022 році зобов'язання залишалися на близькому рівні – 13 279 тис. грн (29,2% активів). Починаючи з 2023 року відбулося різке скорочення боргового навантаження: зобов'язання зменшилися до 2 553 тис. грн (5,25% активів), у 2024 році – до 1 143 тис. грн (1,83% активів), а у 2025 році зросли незначно, до 1 370 тис. грн, що становить лише 1,46% від вартості активів (табл.2.2) [25].

Таблиця 2.2

Структура активів, зобов'язань і фінансова стійкість ПрАТ «Тернопіль-Готель» у 2020–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Власний капітал (активи мінус зобов'язання), тис. грн	32 136	46 084	61 302	92 404
Коефіцієнт фінансової автономії	0,708	0,948	0,982	0,985
Частка зобов'язань в активах, %	29,24	5,25	1,83	1,46
Співвідношення зобов'язань і власного капіталу	0,413	0,055	0,019	0,015

Джерело: складено автором на основі даних реєстру компаній [25].

Коефіцієнт фінансової автономії, що показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування, зріс із 0,708 у 2022 році до 0,985 у 2025 році. Це означає, що станом на кінець 2025 року активи підприємства практично повністю сформовані за рахунок власних джерел, а залучені кошти відігравали мінімальну роль. Співвідношення зобов'язань до власного капіталу скоротилося з 0,413 у 2022 році до 0,015 у 2025 році, що підтверджує практично повну відмову готелю від боргового фінансування протягом останніх трьох років.

Така структура капіталу свідчить про високий рівень фінансової незалежності готелю, проте водночас вона ставить питання про джерела фінансування масштабних інвестиційних проєктів. Якщо підприємство планує подальше розширення матеріальної бази чи модернізацію номерного фонду, відмова від залучення позикових коштів може обмежувати темпи такого розвитку, оскільки розвиток фінансується виключно з власного прибутку та накопиченого капіталу [25].

Чисельність персоналу ПрАТ «Тернопіль-Готель» скоротилася з 46 осіб у 2022 році до 39 осіб у 2024 році, після чого незначно зросла до 40 осіб у 2025 році. Скорочення штату відбувалося на фоні зростання доходу, що автоматично призвело до суттєвого підвищення продуктивності праці: дохід на одного працівника зріс із 582 609 грн у 2022 році до 1 178 150 грн у 2025 році, тобто більш ніж удвічі (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Персонал і продуктивність праці ПрАТ «Тернопіль-Готель» у 2020–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	46	42	39	40
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	6 688	8 030	8 630	8 654
Дохід на одного працівника, грн	582 609	641 143	768 103	1 178 150

Джерело: складено автором на основі даних реєстру компаній [25].

Середня заробітна плата працівників до оподаткування також демонструвала стабільне зростання – від 6 688 грн у 2022 році до 8 654 грн у 2025 році, що становить приріст приблизно на 29,4% за чотири роки. Темпи зростання заробітної плати, однак, суттєво відстають від темпів зростання продуктивності праці (приріст 102% за той самий період), що означає: ефект від підвищення ефективності роботи персоналу здебільшого спрямовувався на покриття інших витрат і формування прибутку готелю, а не на пропорційне підвищення оплати праці [25].

Поєднання скорочення штату зі зростанням доходу на одного працівника вказує на оптимізацію організаційної структури готелю та, можливо, часткову автоматизацію або перерозподіл функцій між підрозділами. Водночас відносно

низький рівень середньої заробітної плати порівняно з продуктивністю праці може створювати ризики плинності кадрів у середньостроковій перспективі, особливо для кваліфікованого персоналу служб обслуговування.

Дані за перший квартал 2026 року дозволяють попередньо оцінити, наскільки реалістичним є прогноз річного доходу на рівні 72 889 тис. грн, складений виходячи з тенденції попередніх років (+54,67% до показника 2025 року). Фактичний дохід за січень–березень 2026 року склав 10 237 тис. грн. Якщо припустити рівномірний розподіл доходу протягом року, проста екстраполяція квартального показника на чотири квартали дала би річну суму близько 40 948 тис. грн, що менше за озвучений прогноз майже на 78%. Це означає, що прогнозоване зростання доходу на 2026 рік передбачає істотну нерівномірність надходжень протягом року – з істотним посиленням у другому, третьому або четвертому кварталах, що типово для готельного бізнесу із сезонним характером попиту, коли весняні місяці дають менший дохід порівняно з літнім і осіннім туристичним сезоном (табл.2.4) [25].

Таблиця 2.4

Показники першого кварталу 2026 року та прогноз

Показник	I квартал 2026 р. (факт)	2026 р. (прогноз)
Дохід, тис. Грн	10 237	72 889
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-2 076	-
Активи, тис. Грн	95 381	-
Зобов'язання, тис. грн	2 280	-
Чисельність персоналу, осіб	44	-

Джерело: складено автором на основі даних реєстру компаній [25].

Звертає на себе увагу те, що в першому кварталі 2026 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 2 076 тис. грн, тоді як за весь 2025 рік прибуток був додатним і значним. Збиток у першому кварталі може пояснюватися сезонним характером готельного бізнесу: початок року традиційно є періодом низького завантаження номерного фонду, тоді як частина витрат – утримання приміщень, оплата праці, комунальні платежі – залишається фіксованою незалежно від кількості гостей. При цьому активи підприємства за квартал зросли до 95 381 тис. грн, а зобов'язання – до 2 280 тис. грн, тобто структура балансу залишається переважно фінансованою власним

капіталом, що узгоджується з тенденцією попередніх років. Чисельність персоналу на початок 2026 року становила 44 особи, що вище за показник 2025 року і може свідчити про підготовку до сезону з вищим завантаженням або розширення штату обслуговуючого персоналу перед літнім періодом [25].

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопіль-Готель» за 2020–2025 роки та початок 2026 року дозволяє зробити висновок про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що супроводжується суттєвим зміцненням фінансової стійкості. Дохід від реалізації послуг зріс більш ніж у п'ять разів порівняно з кризовим 2020 роком, частка зобов'язань в активах скоротилася до мінімального рівня, а продуктивність праці більш ніж подвоїлася за останні три роки. Водночас прибутковість підприємства залишається чутливою до факторів, не пов'язаних напряму з обсягом наданих послуг, що підтверджує різке падіння прибутку у 2024 році на фоні зростання доходу. Збиток першого кварталу 2026 року, найімовірніше, є наслідком сезонних коливань попиту, типових для готельної галузі, і не суперечить загальній позитивній тенденції, за умови що показники наступних кварталів підтвердять закладений у прогнозі темп зростання.

2.3. Особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення російської федерації у лютому 2022 року суттєво вплинуло на діяльність підприємств туристичної та готельної сфери. Для багатьох регіонів України характерним стало різке скорочення туристичних потоків, зміна структури споживачів послуг, порушення логістичних зв'язків та зростання витрат на забезпечення безперервної роботи. Водночас західні області країни стали одним із центрів внутрішньої міграції населення, що частково компенсувало втрати від скорочення традиційного туристичного попиту. У таких умовах функціонувало і ПрАТ «Тернопіль-Готель», яке здійснює діяльність на базі готелю «Тернопіль», розташованого в

центральної частині міста Тернополя. Готель має понад п'ятидесятирічну історію роботи, налічує 120 номерів різних категорій, надає ресторанні та конференц-послуги, а також орієнтується як на індивідуальних гостей, так і на організовані групи та учасників ділових заходів.

Після початку повномасштабної війни умови діяльності підприємства суттєво змінилися. Якщо до 2022 року значну частину клієнтів становили туристи, учасники конференцій, представники бізнесу та організовані екскурсійні групи, то з початком бойових дій структура попиту зазнала змін. У перші місяці війни значно зросла кількість внутрішньо переміщених осіб, які тимчасово розміщувалися у західних областях України. Тернопільська область стала одним із регіонів, що приймав громадян із територій активних бойових дій, тому частина номерного фонду готелів використовувалася для їхнього проживання. У подальшому поступово відновився попит з боку ділових мандрівників, представників громадських організацій, міжнародних фондів та волонтерських структур [16].

Зміна складу клієнтів позначилася і на характері попиту на послуги. Якщо раніше значна частина бронювань здійснювалася з туристичною метою, то в умовах воєнного стану збільшилася кількість короткострокових ділових поїздок, службових відряджень та поїздок, пов'язаних із гуманітарною діяльністю. Одночасно підвищилися вимоги гостей до безпеки проживання, наявності стабільного зв'язку та безперебійного електропостачання.

На функціонування підприємства вплинула і зміна рівня завантаженості номерного фонду. У перші місяці війни спостерігалася нестабільність попиту, однак поступово ситуація вирівнялася завдяки переміщенню населення до відносно безпечних регіонів країни. Розташування готелю в центральній частині Тернополя, поруч із транспортною та діловою інфраструктурою міста, сприяло збереженню його конкурентних позицій на місцевому ринку послуг розміщення. Крім того, наявність конференц-залів і додаткових сервісів дозволила залучати клієнтів, які потребували проведення робочих зустрічей, тренінгів та інших заходів.

Зміни торкнулися і кадрової політики підприємства. Згідно з фінансовою звітністю, чисельність працівників поступово скорочувалася. Якщо у 2022 році на підприємстві працювало 46 осіб, то у 2024 році їх кількість становила 39 осіб. Такі зміни були характерними для багатьох підприємств сфери гостинності та пояснювалися необхідністю оптимізації витрат, міграційними процесами та мобілізацією частини працездатного населення. Попри скорочення чисельності персоналу підприємству вдалося забезпечити безперервність роботи та підтримувати належний рівень обслуговування гостей [16].

Незважаючи на скорочення чисельності працівників, середня заробітна плата демонструвала тенденцію до зростання. Це було пов'язано як із загальними економічними процесами в країні, так і з необхідністю збереження кваліфікованих кадрів. Для готельного бізнесу кадровий потенціал залишається одним із ключових чинників конкурентоспроможності, тому підприємство було змушене адаптувати систему мотивації до нових умов (табл.2.5) [25].

Таблиця 2.5

Динаміка кадрових показників ПрАТ «Тернопіль-Готель» у період воєнного стану

Показник	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	46	42	39
Середня заробітна плата, грн	6 688	8 030	8 630
Зміна чисельності персоналу, осіб	–	-4	-3

Джерело: складено автором на основі даних реєстру компаній [25].

Однією з найсерйозніших проблем для більшості українських підприємств у 2022–2024 роках стали перебої з електропостачанням. Масовані атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури призводили до аварійних та планових відключень електроенергії. Для готельного бізнесу такі обмеження створювали додаткові ризики, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від роботи систем освітлення, опалення, водопостачання, ліфтів, засобів зв'язку та електронних систем бронювання. У зв'язку з цим підприємства сфери гостинності були змушені впроваджувати резервні джерела живлення та адаптувати режим роботи до графіків відключень.

Підвищені вимоги висувалися і до забезпечення безпеки гостей. Після початку повномасштабної війни фактор безпеки став одним із критеріїв вибору місця проживання. Під час повітряних тривог адміністрація готельних закладів повинна оперативно інформувати гостей про порядок дій та доступні укриття. Крім того, значно зросла роль інформаційної підтримки клієнтів, адже багато відвідувачів прибували до регіону вперше та потребували додаткової консультаційної допомоги [16].

Умови воєнного стану вплинули також на перелік послуг, що пропонуються клієнтам. Для готелю «Тернопіль» важливим напрямом залишився конференц-сервіс, який дозволяє проводити ділові заходи різного масштабу. Поряд із традиційними послугами розміщення підприємство продовжило розвивати ресторанне обслуговування, організацію бізнес-заходів та надання додаткових сервісів для гостей. Наявність конференц-залів стала додатковою перевагою в умовах збільшення кількості робочих зустрічей, семінарів та заходів за участю громадських і міжнародних організацій (табл.2.6) [16].

Таблиця 2.6

Основні напрями адаптації діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» в умовах воєнного стану

Напрямок адаптації	Характеристика
Оптимізація кадрового складу	Скорочення чисельності персоналу при збереженні основних функцій
Підвищення рівня безпеки	Посилення інформування гостей та реагування на сигнали тривоги
Робота в умовах енергетичних обмежень	Пристосування діяльності до відключень електроенергії
Орієнтація на внутрішній ринок	Збільшення частки внутрішніх клієнтів та службових відряджень
Розвиток конференц-сервісу	Збереження сегмента ділових заходів та бізнес-зустрічей

Джерело: складено автором на основі [16].

Діяльність керівництва підприємства в умовах воєнного стану була спрямована насамперед на збереження фінансової стабільності та забезпечення безперервності роботи. Аналіз показників діяльності свідчить, що підприємство не лише продовжило функціонування, а й змогло нарощувати обсяги доходів. У

2022 році дохід становив 26,8 млн грн, у 2023 році – 26,93 млн грн, а у 2024 році зріс до 29,96 млн грн. Такі результати підтверджують ефективність антикризових рішень, реалізованих у складний для галузі період.

Отже, функціонування ПрАТ «Тернопіль-Готель» в умовах воєнного стану супроводжувалося зміною структури клієнтів, необхідністю адаптації кадрової політики, вирішенням питань енергозабезпечення та посиленням вимог до безпеки гостей. Попри складні умови діяльності підприємство зберегло свої позиції на регіональному ринку готельних послуг, забезпечило стабільну роботу основних підрозділів та продемонструвало здатність пристосовуватися до нових викликів зовнішнього середовища.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Ринок готельних послуг Тернополя нечисленний порівняно з обласними центрами західного регіону, проте конкуренція на ньому достатньо відчутна, оскільки місто пропонує лише обмежену кількість закладів категорії 3–4 зірки, здатних обслуговувати ділових гостей та організовані групи туристів. Для ПрАТ «Тернопіль-Готель» оцінка власної конкурентної позиції дозволяє зрозуміти, які переваги підприємство має над іншими гравцями ринку і які напрямки потребують покращення.

Серед закладів, що складають основну конкуренцію готелю «Тернопіль», можна виділити кілька підприємств, розташованих у місті та поблизу нього. Готель-замок «Галицький замок» приваблює гостей оригінальною архітектурною концепцією та розташуванням на трасі Київ–Чернівці, що робить його зручним для транзитних мандрівників. Спа-готель «Камелот» орієнтований на відпочинковий сегмент і пропонує басейн, сауну та конференц-зал, тому конкурує переважно за корпоративних клієнтів та гостей, які приїжджають на вихідні. Готель «Версаль», розташований у припарковій зоні поблизу трасу на Львів, також має спа-комплекс і пропонує номери різних категорій. Крім того, на ринку присутні менші заклади – готельно-ресторанні

комплекси «Джентльмен» та «Глобус», а також численні апартаменти і гостели, які забирають частину бюджетного сегмента туристів.

Для порівняння основних конкурентів за ключовими критеріями складено таблицю нижче (табл.2.7). Критерії обрано з огляду на те, що саме впливає на вибір готелю гостем: розташування, кількість номерів, ціновий рівень, наявність додаткових послуг та репутація серед відвідувачів.

Таблиця 2.7

Основні конкуренти ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Критерій	Готель «Тернопіль»	«Галицький замок»	Спа-готель «Камелот»	Готель «Версаль»
Розташування	Центр міста, біля озера	Околиця, на трасі	Околиця міста	Припаркова зона
Кількість номерів	120	10	30	25
Ціновий рівень	Середній	Вищий за середній	Вищий за середній	Середній
Додаткові послуги	Ресторан, конференц-зал	Ресторан, тематичний дизайн	Басейн, сауна, дитячий майданчик	Спа, сауна, басейн
Орієнтація на клієнта	Бізнес-туристи, групи	Романтичні поїздки, транзит	Сімейний відпочинок	Відпочинок, корпоративи

Джерело: складено автором на основі [16].

З таблиці 2.7 видно, що готель «Тернопіль» суттєво переважає конкурентів за кількістю номерів і вигідно відрізняється розташуванням у самому центрі міста, поруч із головними пам'ятками та тернопільським озером. Це дає підприємству перевагу під час прийому організованих груп, ділових делегацій та учасників конференцій, оскільки невеликі конкуренти просто не мають достатнього номерного фонду для таких заходів. Водночас за рівнем додаткових послуг, пов'язаних із відпочинком і релаксацією, готель поступається «Камелоту» і «Версалью», які мають повноцінні спа-комплекси з басейнами.

Конкурентними перевагами ПрАТ «Тернопіль-Готель» можна вважати центральне розташування, найбільший серед готелів міста номерний фонд, історичну та архітектурну цінність будівлі, а також багаторічну присутність на ринку, завдяки якій заклад добре відомий мешканцям і гостям міста. Готель здатний одночасно приймати значну кількість гостей, що недоступно меншим

конкурентам, і це робить його придатним для проведення весіль, конференцій та інших масових заходів.

Для системного аналізу позиції підприємства проведено SWOT-аналіз, який узагальнює внутрішні сильні й слабкі сторони готелю, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність (табл.2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Центральне розташування біля озера; найбільший номерний фонд серед готелів міста; історична будівля як впізнаваний об'єкт; наявність конференц-залу для ділових заходів; багаторічна репутація на місцевому ринку	Відсутність повноцінного спа-комплексу та басейну; частина номерного фонду потребує оновлення; обмежена присутність у системах онлайн-бронювання порівняно з конкурентами; залежність від сезонних коливань потоку туристів
Можливості	Загрози
Розвиток ділового та подієвого туризму в області; зростання популярності внутрішнього туризму; можливість модернізації номерного фонду; розширення співпраці з туристичними агенціями та організаторами заходів	Поява нових готельних комплексів із сучаснішою інфраструктурою; зниження туристичного потоку через економічну ситуацію в регіоні; зростання витрат на утримання історичної будівлі; відтік клієнтів до закладів із розвиненою спа-зоною

Джерело: складено автором на основі [16].

Результати SWOT-аналізу показують, що становище готелю на ринку доволі стійке завдяки розташуванню та масштабу, але потребує посилення в частині сучасних рекреаційних послуг, які активно розвивають менші конкуренти. Для наочного порівняння конкурентоспроможності побудовано спрощену матрицю, у якій кожен заклад оцінено за двома узагальненими параметрами – місткістю (кількістю номерів і здатністю приймати великі групи) та рівнем сервісних послуг (наявністю спа, ресторанів, додаткових зручностей). Оцінка виставлена за п'ятибальною шкалою на основі інформації з офіційних сторінок готелів та довідкових ресурсів (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Матриця порівняння конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Готель	Місткість (бали)	Рівень сервісу (бали)
«Тернопіль»	5	3
«Галицький замок»	2	4
«Камелот»	3	5
«Версаль»	3	4

Джерело: складено автором на основі [16].

Матриця підтверджує висновок, зроблений раніше: готель «Тернопіль» лідирує за місткістю, проте відстає за рівнем сервісу від готелів, орієнтованих на відпочинковий сегмент. Це означає, що підприємство утримує позицію лідера у ніші ділового та групового туризму, але в ніші рекреаційного відпочинку конкуренти випереджають його.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що ПрАТ «Тернопіль-Готель» займає стабільну позицію на місцевому ринку готельних послуг, спираючись передусім на вигідне центральне розташування та найбільший серед конкурентів номерний фонд. Така позиція дозволяє підприємству утримувати клієнтів ділового сегмента та організованих груп, для яких ці чинники мають визначальне значення. Водночас довгострокове укріплення конкурентоспроможності залежить від розвитку додаткових послуг рекреаційного характеру та оновлення матеріально-технічної бази номерного фонду, оскільки саме за цими напрямками конкуренти поступово скорочують відставання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні напрями розвитку готельних мереж у воєнний та післявоєнний період

Воєнний стан став одним із найсерйозніших викликів для туристичної та готельної галузі України за весь період її розвитку. Підприємства сфери гостинності були змушені працювати в умовах скорочення туристичних потоків, зміни споживчої поведінки, зростання витрат на утримання об'єктів та постійної невизначеності щодо майбутнього розвитку ринку. Водночас криза стала поштовхом для переосмислення підходів до ведення бізнесу, пошуку нових джерел доходу та впровадження сучасних управлінських рішень. У цих умовах особливої актуальності набуває визначення стратегічних напрямів розвитку готельних мереж як у період воєнного стану, так і після завершення бойових дій.

Одним із ключових напрямів розвитку готельних мереж є вдосконалення стратегій управління. Традиційна модель функціонування, орієнтована переважно на надання послуг розміщення, поступово втрачає ефективність. Сучасний готель повинен формувати комплексну пропозицію, яка поєднує проживання, харчування, організацію дозвілля, проведення ділових заходів та додаткові сервіси. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих категорій клієнтів та забезпечити стабільніший рівень доходів.

Особливого значення набуває диверсифікація послуг. Події останніх років продемонстрували, що підприємства, які мали декілька напрямів діяльності, значно легше адаптувалися до змін ринкової ситуації. Для готельних мереж перспективними можуть бути розвиток конференц-сервісу, організація бізнес-заходів, створення коворкінг-просторів, розширення ресторанних послуг, надання оздоровчих і рекреаційних сервісів. Частина готелів уже активно використовує приміщення для проведення тренінгів, семінарів,

презентацій та інших заходів, що дозволяє отримувати додаткові джерела доходу навіть за умов нестабільного попиту на проживання (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Перспективні напрями диверсифікації діяльності готельних мереж України

Напрямок діяльності	Очікуваний результат
Конференц-сервіс	Залучення корпоративних клієнтів, збільшення кількості ділових заходів та підвищення доходів від оренди конференц-залів
Коворкінг-простори	Отримання додаткових доходів від оренди робочих місць і залучення фрилансерів, підприємців та віддалених працівників
Оздоровчі послуги	Розширення цільової аудиторії, підвищення тривалості перебування гостей та збільшення обсягів реалізації додаткових послуг
Організація заходів	Підвищення завантаженості номерного фонду за рахунок проведення конференцій, семінарів, тренінгів, урочистостей та корпоративних подій
Ресторанний бізнес	Формування окремого джерела прибутку, залучення місцевих жителів та підвищення загальної привабливості готелю
Туристичні пакети	Зростання конкурентоспроможності підприємства через комплексне обслуговування туристів та створення готових пропозицій для різних категорій гостей

Джерело: сформовано автором

Відновлення та розвиток внутрішнього туризму розглядається як один із найбільш реалістичних напрямів зростання українського готельного бізнесу в найближчі роки. Через обмеження міжнародних туристичних потоків саме внутрішній споживач стає основним джерелом попиту на послуги розміщення. Українські регіони мають значний потенціал для розвитку культурно-пізнавального, гастрономічного, рекреаційного та подієвого туризму.

Суттєві можливості для розвитку відкриває співпраця з міжнародними організаціями. Післявоєнне відновлення України супроводжуватиметься реалізацією значної кількості міжнародних програм, проєктів технічної допомоги та інвестиційних ініціатив. У таких умовах готельні підприємства можуть виступати партнерами міжнародних фондів, громадських організацій та іноземних компаній. Це сприятиме збільшенню ділового туризму, розширенню кола клієнтів та залученню додаткових фінансових ресурсів.

Окреме місце серед стратегічних напрямів займає впровадження принципів сталого розвитку. Питання раціонального використання ресурсів набуває дедалі більшого значення як для підприємств, так і для споживачів послуг. Використання енергоощадного обладнання, зменшення споживання

води, сортування відходів та застосування екологічно безпечних матеріалів дозволяють не лише скоротити витрати, а й підвищити привабливість підприємства для клієнтів (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Основні напрями впровадження принципів сталого розвитку в діяльність готельних мереж

Напрямок	Практичне значення
Енергозбереження	Скорочення витрат на електроенергію та опалення шляхом використання енергоефективного обладнання, LED-освітлення та сучасних систем управління енергоспоживанням
Використання альтернативних джерел енергії	Зменшення залежності від централізованого енергопостачання, підвищення енергетичної безпеки підприємства та забезпечення безперервності роботи в кризових умовах
Раціональне використання води	Зниження витрат на водопостачання завдяки встановленню водозберігаючих систем, контролю споживання та повторному використанню технічної води
Сортування відходів	Поліпшення екологічних показників діяльності, зменшення навантаження на довкілля та формування позитивного іміджу підприємства
Використання екологічних матеріалів	Підвищення довіри гостей, покращення репутації готелю та відповідність міжнародним стандартам екологічної відповідальності
Відмова від одноразового пластику	Зменшення обсягів відходів, скорочення негативного впливу на навколишнє середовище та підтримка екологічних ініціатив
Використання локальної продукції	Підтримка місцевих виробників, скорочення логістичних витрат та формування унікальної пропозиції для гостей
Впровадження екологічної політики	Створення системного підходу до управління природними ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг

Джерело: сформовано автором

Одним стратегічним напрямом розвитку є цифрова трансформація готельних підприємств (табл.3.3). Поширення цифрових технологій змінює підходи до організації роботи, взаємодії з клієнтами та управління ресурсами. Онлайн-бронювання, автоматизовані системи управління номерним фондом, електронна реєстрація гостей та цифрові канали комунікації вже стали невід'ємною складовою діяльності більшості готельних мереж.

У найближчі роки роль цифрових технологій лише посилюватиметься. Використання CRM-систем дає можливість накопичувати інформацію про клієнтів та формувати індивідуальні пропозиції. Системи управління доходами допомагають оперативно реагувати на зміни попиту та встановлювати

оптимальні ціни. Використання штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів сприяє більш точному прогнозуванню завантаженості номерного фонду та підвищенню ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 3.3

Цифрові інструменти розвитку готельних мереж

Інструмент	Можливості застосування
Онлайн-бронювання	Забезпечує цілодобовий доступ до послуг бронювання, розширює охоплення потенційних клієнтів та сприяє збільшенню кількості прямих замовлень
CRM-система	Дозволяє накопичувати інформацію про гостей, аналізувати їхні вподобання, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності клієнтів
Система управління готелем (PMS)	Автоматизує роботу з номерним фондом, бронюваннями, поселенням гостей, фінансовими операціями та внутрішньою звітністю підприємства
Мобільний додаток	Покращує взаємодію між готелем і гостями, надає можливість швидкого бронювання послуг, отримання повідомлень та доступу до необхідної інформації
Електронна реєстрація	Скорочує час оформлення гостей під час заселення та виїзду, зменшує навантаження на персонал рецепції та підвищує зручність обслуговування
Системи аналітики	Дають змогу аналізувати попит, завантаженість номерного фонду, фінансові показники та ефективність маркетингових заходів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Цифрові платіжні системи	Спрощують проведення фінансових операцій, забезпечують безпечні розрахунки та підвищують комфорт для гостей
Чат-боти та онлайн-консультанти	Забезпечують оперативне інформування клієнтів, відповіді на типові запити та підтримку користувачів у режимі 24/7
Системи управління репутацією	Дозволяють відстежувати відгуки гостей на онлайн-платформах, аналізувати рівень задоволеності клієнтів та оперативно реагувати на зауваження
Хмарні технології	Забезпечують безпечне зберігання даних, віддалений доступ до інформації та підвищують гнучкість у

Джерело: сформовано автором

Зазначені напрями розвитку можуть бути використані як великими міжнародними мережами, так і регіональними підприємствами, зокрема ПрАТ «Тернопіль-Готель». Поєднання цифрових технологій, принципів сталого розвитку та диверсифікації послуг дозволяє підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін і створити передумови для довгострокового зростання.

Таким чином, стратегія розвитку готельних мереж у воєнний та післявоєнний період повинна базуватися на кількох взаємопов'язаних напрямках.

Серед них найбільш перспективними є розширення спектра послуг, орієнтація на внутрішній туризм, розвиток партнерства з міжнародними організаціями, впровадження принципів сталого розвитку та активна цифрова трансформація. Реалізація таких заходів сприятиме відновленню галузі, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню стійких позицій на ринку готельних послуг.

3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, дозволяють виявити ключові проблемні зони у діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» та сформувавши комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення фінансових показників, конкурентоспроможності та якості послуг (табл.3.4). Запропоновані заходи охоплюють сім взаємопов'язаних напрямів: збільшення доходів, скорочення витрат, вдосконалення маркетингу, підвищення якості обслуговування, розвиток додаткових послуг, впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізацію кадрової роботи.

Основним резервом зростання доходів готелю є підвищення ефективності управління номерним фондом. Впровадження системи динамічного ціноутворення (yield management) передбачає встановлення тарифів залежно від поточного завантаження, сезону та рівня попиту. Це дозволяє максимізувати виручку від кожного проданого номера без зниження базової цінності послуги. Досвід готелів аналогічного рівня свідчить, що грамотне застосування цього інструменту забезпечує зростання доходу від номерного фонду на 8–12% вже протягом першого року.

Окремою точкою зростання є корпоративний сегмент. Тернопіль – адміністративний центр із розвиненою діловою активністю, і укладання угод із місцевими підприємствами та установами щодо корпоративного розміщення здатне суттєво збільшити завантаженість у будні дні. Додатковий ефект дають

пакетні пропозиції, що поєднують проживання, харчування та трансфер, – такий підхід підвищує середній чек і формує у гостя відчуття зручності та повноти сервісу.

Підключення до провідних онлайн-платформ бронювання – Booking.com, Expedia та інших – розширює охоплення потенційних клієнтів без значних маркетингових витрат. Водночас активніше залучення банкетного залу для проведення корпоративних заходів, конференцій і весіль формує стабільне джерело позаномерного доходу.

Таблиця 3.4

Заходи зі збільшення доходів ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Захід	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Запровадження динамічного ціноутворення (yield management)	Зростання доходу від номерного фонду на 8–12%	6–12 місяців
Розвиток корпоративного сегменту (угоди з підприємствами Тернополя)	Збільшення завантаженості у будні на 10–15%	3–6 місяців
Пакетні пропозиції (проживання + харчування + трансфер)	Зростання середнього чека на 15–20%	1–3 місяці
Підключення до OTA-платформ (Booking.com, Expedia, Airbnb)	Приріст бронювань через онлайн-канали на 20%	1–2 місяці
Проведення корпоративних заходів, конференцій та весіль	Додатковий дохід від банкетної зали 180–250 тис. грн/рік	Постійно

Джерело: сформовано автором

Скорочення витрат не означає погіршення якості послуг – воно передбачає усунення нераціональних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів (табл.3.5). Насамперед необхідно переглянути систему закупівель: впровадження тендерного вибору постачальників для основних категорій товарів і продуктів дозволяє отримувати кращі ціни за рахунок конкуренції між постачальниками.

Суттєвою статтею витрат є фонд оплати праці. Оптимізація графіків роботи персоналу відповідно до сезонної та тижневої динаміки завантаження дозволяє уникнути надлишкових виплат за понаднормову роботу в пікові періоди і водночас знизити витрати у низький сезон. Окремо слід звернути увагу на харчові відходи на кухні: запровадження системи обліку залишків і нормування закладки продуктів здатне скоротити витрати на 8–10%. Передача частини допоміжних функцій – прання, прибирання спільних зон – зовнішнім

підрядникам (аутсорсинг) також може дати відчутну економію при збереженні необхідного рівня сервісу.

Таблиця 3.5

Напрямок оптимізації	Захід	Очікувана економія
Закупівля	Перехід на тендерну систему вибору постачальників	5–8% від витрат на закупівлю
Персонал	Оптимізація графіків роботи згідно з сезонністю	10–12% економії на ФОП
Харчові відходи	Впровадження системи обліку та норм закладки	8–10% від продуктових витрат
Аутсорсинг	Передача прання та клінінгу зовнішнім підрядникам	До 15% від поточних витрат

Джерело: сформовано автором

Маркетинг ПрАТ «Тернопіль-Готель» потребує переорієнтації на цифрові інструменти просування (табл.3.6). Першочерговим кроком є SEO-оптимізація сайту та налаштування контекстної реклами у Google Ads за цільовими запитами – «готель Тернопіль», «номери у Тернополі» тощо. Паралельно необхідно активно вести сторінки у соціальних мережах Instagram та Facebook, публікуючи якісні фотоматеріали, інформацію про акції та реальні відгуки гостей.

Ефективним інструментом утримання клієнтів є програма лояльності з накопичувальними балами. Вона стимулює повторні візити і дозволяє формувати стабільну базу постійних гостей, чиї витрати в розрахунку на одне бронювання, як правило, вищі за середні. Email-розсилки зі спеціальними пропозиціями – ще один недорогий спосіб підтримувати зв'язок із клієнтами між їхніми відвідинками.

На регіональному рівні доцільно налагодити партнерство з туроператорами та туристично-інформаційними центрами, які формують тури по Тернопільщині. Включення готелю до туристичних пакетів з екскурсіями до Кременецьких гір, Почаєва та Бережанського замку забезпечить постійний приплив туристичних груп незалежно від рівня прямого маркетингу.

Маркетингові заходи та їх бюджет

Інструмент	Зміст	Бюджет (грн/рік)
SEO та Google Ads	Просування за запитом «готель Тернопіль», «номер Тернопіль»	45 000–60 000
SMM (Instagram, Facebook)	Публікація контенту про готель, акції, відгуки гостей	24 000–36 000
Програма лояльності	Накопичувальні бали за кожне бронювання, знижки постійним гостям	15 000–20 000
Email-маркетинг	Розсилка спеціальних пропозицій базі постійних клієнтів	8 000–12 000
Партнерство з туроператорами	Включення готелю до туристичних пакетів по Тернопільщині	Договірна комісія

Джерело: сформовано автором

Якість обслуговування є ключовим чинником, що визначає готовність гостя повернутись і рекомендувати готель іншим (табл.3.7). Базою для підвищення якості мають стати стандарти операційних процедур (SOP) – чіткі інструкції для кожної ланки персоналу щодо того, як і в який термін виконується кожне завдання. Наявність стандартів усуває різночитання й дозволяє оцінювати роботу персоналу об'єктивно.

Регулярне навчання співробітників – тренінги з сервісу, ефективної комунікації та врегулювання конфліктів – формує необхідну культуру взаємодії з гостем. Для об'єктивного контролю якості рекомендується запровадити практику «таємного гостя», яка дозволяє побачити рівень сервісу очима відвідувача, а не менеджера. Систематичний збір та аналіз відгуків гостей – через анкети, профілі на OTA-платформах та сервіси Google – забезпечує зворотній зв'язок і слугує підставою для оперативного реагування на проблеми.

Таблиця 3.7

Заходи з підвищення якості обслуговування

Захід	Очікуваний результат	Вартість (грн)
Запровадження стандартів обслуговування (SOP)	Зниження кількості скарг на 30–40%	10 000–15 000
Навчання персоналу (сервіс, комунікація, конфліктологія)	Підвищення оцінки гостями на 0,3–0,5 балів (за шкалою Booking)	20 000–30 000/рік
Система збору та обробки відгуків гостей	Оперативне вирішення проблем, формування репутації	5 000–8 000
Mystery guest (таємний гість)	Об'єктивна оцінка якості, виявлення слабких місць	12 000–18 000/рік

Розширення переліку додаткових послуг є одним із найбільш перспективних шляхів збільшення доходу на одного гостя (табл.3.8). Організація трансферу з/до залізничного вокзалу та автобусних станцій вирішує реальну потребу більшості гостей і не потребує значних вкладень – достатньо укласти угоду з перевізником або придбати власний мікроавтобус.

Для ділового сегменту зручна коворкінг-зона стає вагомою конкурентною перевагою, адже частина гостей приїждить у відрядження та потребує комфортного робочого простору. Базова фітнес-зона або спортивний зал підвищує привабливість готелю для гостей, які ведуть активний спосіб життя. Прокат велосипедів і самокатів – доступна і популярна послуга серед туристів, що гуляють містом.

Таблиця 3.8

Прогнозована ефективність розвитку додаткових послуг

Послуга	Опис	Вкладення (грн)	Дохід/рік (грн)
Трансфер з/до аеропорту та залізничного вокзалу	Оренда або власний мікроавтобус, попереднє бронювання	80 000–120 000	90 000–150 000
Коворкінг-зона для ділових гостей	Обладнання лаунж-зони столами, принтером, Wi-Fi	40 000–60 000	60 000–90 000
Спортивний зал або фітнес-зона	Базове тренажерне обладнання для гостей готелю	120 000–180 000	70 000–110 000
Оренда велосипедів та самокатів	Прокат для туристичних прогулянок містом	30 000–50 000	40 000–65 000

Джерело: сформовано автором

Витрати на електроенергію, опалення та водопостачання становлять значну частку операційних витрат готелю. Впровадження енергоефективних рішень дозволяє знизити ці витрати без погіршення комфорту гостей (табл.3.9). Найшвидший ефект дає повна заміна освітлення на LED-технологію – термін окупності таких вкладень зазвичай не перевищує одного-двох років.

Встановлення датчиків руху та автоматичних таймерів у коридорах, підсобних приміщеннях і санвузлах загального користування суттєво скорочує споживання електроенергії в зонах, де освітлення часто залишається ввімкненим без потреби. Теплоізоляція вікон і зовнішніх дверей знижує тепловтрати у холодний сезон. У перспективі встановлення сонячних панелей

для часткового покриття електропотреб готелю є довгостроковою інвестицією з терміном окупності близько трьох-чотирьох років, яка при цьому підвищує екологічний імідж закладу.

Таблиця 3.9

Заходи з енергозбереження та їх ефективність

Захід	Опис	Інвестиції (грн)	Економія/рік (грн)
Заміна освітлення на LED	Повна заміна ламп у номерах та коридорах	45 000–65 000	30 000–45 000
Датчики руху та таймери у зонах загального користування	Коридори, санвузли, підсобні приміщення	20 000–30 000	15 000–20 000
Теплоізоляція вікон та дверей	Заміна або утеплення конструкцій, що пропускають холод	80 000–120 000	40 000–60 000
Встановлення сонячних панелей (часткове)	Покриття частини потреб у електроенергії	200 000–280 000	60 000–90 000

Джерело: сформовано автором

Плинність кадрів у готельному бізнесі є хронічною проблемою, що безпосередньо впливає на якість сервісу та витрати на навчання новачків (табл.3.10). Для її вирішення необхідно переглянути систему матеріальної мотивації: прив'язка частини заробітної плати до показників задоволеності гостей (індекс NPS, рейтинги на платформах) формує особисту зацікавленість кожного працівника у якісному обслуговуванні.

Навчання і розвиток персоналу мають бути систематичними, а не разовими. Доцільно ввести щоквартальні тренінги, організувати доступ до онлайн-курсів з готельного сервісу та заохочувати участь у галузевих заходах. Програма адаптації нових співробітників – з призначенням наставника та чітким планом введення в посаду – скорочує термін виходу на повну ефективність і знижує ризик звільнення у перші місяці роботи. Корпоративна культура, яка базується на спільних цінностях, прозорих цілях та повазі до внеску кожного, є нематеріальним, але надзвичайно дієвим інструментом утримання персоналу.

Заходи з удосконалення кадрової політики

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Система мотивації	Прив'язка частини зарплати до показників сервісу (NPS, відгуки)	Зниження плинності кадрів на 20–25%
Навчання та розвиток	Тренінги, онлайн-курси, участь у галузевих семінарах	Підвищення кваліфікації, зростання якості сервісу
Адаптація нових працівників	Введення наставництва та пробного місяця	Скорочення терміну виходу на повну ефективність
Корпоративна культура	Командні заходи, внутрішні конкурси, інформування про цілі готелю	Підвищення залученості та лояльності персоналу

Джерело: сформовано автором

Зведена оцінка запропонованих заходів дозволяє сформулювати уявлення про загальний обсяг необхідних інвестицій та очікуваний економічний ефект (табл.3.11). Загальні вкладення у реалізацію всього комплексу заходів оцінюються в межах 820–1 230 тис. грн, тоді як сукупний річний приріст доходів і скорочення витрат може становити від 1,3 до 1,9 млн грн.

Найшвидший ефект дають заходи з оптимізації доходів та витрат – їхня окупність не перевищує трьох місяців. Інвестиції у маркетинг, якість обслуговування та кадри окупаються протягом шести-дванадцяти місяців. Найтривалішим, але стратегічно важливим, є напрям енергозбереження – великі капітальні вкладення в сонячні панелі та теплоізоляцію повертаються за два-три роки, проте формують стабільну базу для зниження операційних витрат на довгострокову перспективу.

Таблиця 3.11

Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Напрямок заходів	Вкладення (грн)	Ефект (грн/рік)	Термін окупності
Збільшення доходів (yield, OTA, пакети)	50 000–80 000	+350 000–500 000	до 3 місяців
Оптимізація витрат	20 000–40 000	+200 000–300 000	1–3 місяці
Маркетинг і лояльність	90 000–130 000/рік	+180 000–250 000	6–12 місяців
Якість обслуговування та кадри	47 000–71 000/рік	+150 000–220 000	6–10 місяців
Додаткові послуги	270 000–410 000	+260 000–415 000	12–18 місяців
Енергозбереження	345 000–495 000	+145 000–215 000	24–36 місяців
Разом (орієнтовно)	822 000–1 226 000	+1 285 000–1 900 000	8–18 місяців

Джерело: сформовано автором

Таким чином, запропонований комплекс заходів охоплює всі ключові сфери діяльності готелю і спирається на реальні показники, отримані в ході аналізу другого розділу. Послідовна реалізація цих заходів дозволить ПрАТ «Тернопіль-Готель» підвищити завантаженість номерного фонду, збільшити доходи від додаткових послуг, знизити операційні витрати та зміцнити позиції на ринку готельних послуг Тернопільського регіону. Пріоритетом першого року мають стати заходи з найшвидшою окупністю – динамічне ціноутворення, підключення до OTA-платформ, оптимізація закупівель та запровадження стандартів обслуговування, – оскільки отримані від них кошти формуватимуть фінансову базу для наступних, більш капіталомістких інвестицій.

3.3. Впровадження інноваційних технологій у готельному бізнесі

Готельний бізнес завжди був доволі консервативним: зміни тут відбуваються повільніше, ніж, наприклад, у роздрібній торгівлі чи банківській сфері. Але за останнє десятиліття цифрові технології настільки глибоко проникли в повсякденну роботу готелів, що ігнорувати їх уже не виходить. Гість, який звик бронювати авіаквитки онлайн за дві хвилини, не хоче чекати на підтвердження від готелю годинами. А власник, який веде облік у паперових журналах, програє конкурентам не лише в зручності, але й у реальних грошах (табл.3.12).

Першою і найпоширенішою зміною стала поява систем онлайн-бронювання. До їх появи гість мусив телефонувати або надсилати запит електронною поштою і чекати відповіді – процес, який легко міг розтягнутись на цілий день. Зараз більшість готелів підключені до агрегаторів – Booking.com, Expedia, Ostrovok – і паралельно ведуть власний модуль бронювання на сайті. Власний канал продажів вигідніший: агрегатори беруть комісію від 12 до 20%, що за умов невисокої маржинальності готельного бізнесу є відчутною втратою. Тому багато готелів цілеспрямовано стимулюють гостей бронювати напряму – через знижки, безкоштовний ранній заїзд або безплатний сніданок.

Паралельно розвиваються CRM-системи. Аббревіатура розшифровується як Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами. Суть проста: система фіксує все, що відомо про гостя. Скільки разів він зупинявся, який номер обирав, чи є алергія на пір'яні подушки, чи святкував він тут день народження минулого року. Ці дані дозволяють персоналу зустріти постійного клієнта не як незнайомця, а як людину, якої чекали. Для готелю це не просто ввічливість – лояльний клієнт повертається сам і рекомендує заклад знайомим, а це найдешевший і найефективніший маркетинг.

Автоматизація управлінських процесів охоплює ширше коло завдань, ніж просто бронювання. Property Management System (PMS) – це програмний комплекс, що фактично є операційним центром готелю. Через нього адміністратор бачить, які номери зайняті, які готові до заселення, де ще не прибрана покоївка. Бухгалтер виставляє рахунки без ручного перерахунку. Керівник отримує звіт за добу без того, щоб збирати дані з різних таблиць. Усе це економить час і знижує кількість помилок, які неминуче трапляються при ручному веденні обліку.

Мобільні додатки розширили можливості цієї системи, додавши прямий зв'язок із гостем. Через застосунок можна заздалегідь заповнити реєстраційну картку, замовити трансфер із аеропорту або попросити додаткову подушку – і все це до фактичного приїзду. Великі мережі на зразок Marriott чи IHG інтегрували в свої додатки програми лояльності, тому гість накопичує бали й відстежує їх баланс прямо зі смартфона. Для невеликих готелів існують готові рішення на основі WhatsApp-ботів або простих чат-інтерфейсів, які не потребують великих витрат на розробку.

Електронні ключі – це на перший погляд дрібниця, але вона суттєво впливає на перше враження гостя від готелю. Замість того щоб стояти в черзі на рецепції після довгої дороги, людина підходить до свого номера і просто прикладає смартфон до дверей. Технологія NFC або Bluetooth дозволяє це зробити без жодних карток. Для готелю це теж плюс: картки часто губляться або розмагнічуються, а їх заміна – це і витрати, і незручність для гостя.

Безконтактне обслуговування набуло популярності під час пандемії COVID-19, але після її завершення нікуди не зникло. Гості оцінили зручність: QR-код у номері замість паперового меню, термінал самообслуговування замість черги на рецепції, оплата карткою або смартфоном замість готівки. Деякі готелі повністю прибрали касу з ресторану – всі розрахунки ведуться через застосунок або прив'язану до номера картку, яка автоматично списується при виїзді.

Енергозбереження – тема, яку у готельному бізнесі раніше обговорювали рідко, але зараз вона стала одним із реальних пріоритетів. Витрати на електроенергію в готелі – це не дрібна стаття бюджету: освітлення, кондиціонування, підігрів води, ліфти. Датчики присутності вимикають світло в порожніх коридорах, розумні термостати регулюють температуру залежно від того, чи є гість у номері. Деякі готелі встановлюють сонячні панелі або системи рекуперації тепла. За підрахунками, комплексне впровадження таких рішень знижує споживання електроенергії на 15–30%, що при постійному зростанні тарифів означає реальну економію вже за перші два-три роки.

Штучний інтелект у готельній сфері поки що асоціюється переважно з двома речами: динамічним ціноутворенням і чат-ботами. Revenue Management System (RMS) – це система, яка аналізує завантаженість готелю, дії конкурентів, сезонність і поточний попит, після чого сама пропонує ціну на номер. Якщо місто готується до великого концерту і попит різко зростає, система підвищить тариф. Якщо тиждень виявляється «порожнім» – знизить, щоб залучити хоча б частину туристів. Чат-боти відповідають на типові питання клієнтів у будь-який час доби, не вимагаючи ні зарплати, ні вихідних.

У таблиці 3.12 наведено порівняльну характеристику основних технологій, що застосовуються у готельній галузі.

Таблиця 3.12

Характеристика інноваційних технологій у готельному бізнесі

Технологія	Що дає готелю	Де вже використовується
Онлайн-бронювання	Цілодобовий продаж номерів без участі персоналу	Booking.com, Expedia, власний сайт готелю
CRM-система	Зберігання даних про гостей,	Opera PMS, Salesforce Hospitality

	персоналізація сервісу	
Мобільний додаток	Бронювання, чек-ін, замовлення послуг зі смартфона	Marriott Bonvoy, Hilton Honors
Електронний ключ (RFID / NFC)	Доступ до номера без картки, скорочення черг	Mews, Dormakaba, Apple Wallet
Безконтактний чек-ін/аут	Зменшення навантаження на рецепцію, швидкість	QR-термінали, кіоски самообслуговування
Енергозберігаючі системи	Зниження витрат на електроенергію на 15–30%	Датчики руху, розумні термостати, LED-освітлення
Штучний інтелект (RMS, чат-боти)	Автоматичне ціноутворення, відповіді клієнтам 24/7	IDeaS Revenue Solutions, Asksuite

Джерело: сформовано автором

Наведені технології не є взаємовиключними – навпаки, їхня цінність зростає при спільному використанні. CRM, підключена до системи онлайн-бронювання та мобільного додатка, дає значно кращий ефект, ніж кожна з цих систем окремо. Саме тому передові готелі говорять не про впровадження окремих інструментів, а про побудову цілісної цифрової екосистеми, де всі рішення інтегровані між собою і працюють злагоджено. Впровадження цих технологій дозволяє готельним підприємствам скорочувати операційні витрати, підвищувати якість сервісу та зміцнювати свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

4.1. Нормативно-правові основи охорони праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови функціонування підприємств сфери гостинності. Для готельних мереж питання безпеки життєдіяльності набуло першочергового значення, оскільки їхня діяльність пов'язана з одночасним перебуванням великої кількості людей у будівлі. Особливої актуальності набувають заходи, спрямовані на захист життя і здоров'я працівників та гостей у разі виникнення надзвичайних ситуацій, пов'язаних із військовими діями.

ПрАТ «Тернопіль-Готель» здійснює свою діяльність у відносно безпечному регіоні України, проте ризик ракетних ударів, повітряних тривог та перебоїв у роботі критичної інфраструктури залишається актуальним. У зв'язку з цим на підприємстві повинна функціонувати система безпеки, яка включає організаційні, технічні та профілактичні заходи.

Одним із головних напрямів забезпечення безпеки є організація своєчасного оповіщення персоналу та гостей про загрозу повітряної атаки. Для цього використовуються офіційні системи оповіщення, мобільні додатки та внутрішні засоби інформування. Працівники готелю повинні бути ознайомлені з алгоритмом дій під час сигналу «Повітряна тривога» та вміти організувати евакуацію відвідувачів до укриття.

Важливою складовою безпеки є наявність та належне облаштування захисного укриття. У разі відсутності власного укриття адміністрація повинна забезпечити доступ до найближчої захисної споруди та розмістити в приміщенні інформаційні покажчики щодо маршрутів евакуації. План евакуації

має бути розроблений відповідно до чинних нормативних вимог і розміщений у доступних місцях.

Особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню пожежної безпеки. Умови воєнного стану підвищують ризик виникнення аварійних ситуацій, пов'язаних із перебоями електропостачання та використанням резервних джерел енергії. Тому готель повинен бути забезпечений первинними засобами пожежогасіння, системами пожежної сигналізації та аварійного освітлення. Сучасні виклики також вимагають забезпечення безперебійного функціонування підприємства в умовах відключень електроенергії. Для цього доцільно використовувати резервні джерела живлення, генератори та системи автономного освітлення. Такі заходи дозволяють підтримувати роботу основних служб готелю та забезпечувати належний рівень комфорту і безпеки гостей. Отже, забезпечення безпеки життєдіяльності в діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» в умовах воєнного стану повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає підготовку персоналу, наявність укриття, організацію евакуаційних заходів, пожежну безпеку та забезпечення безперервності роботи підприємства.

4.2. Організація охорони праці в ПрАТ «Тернопіль – готель» та напрями її вдосконалення

Охорона праці є важливою складовою системи управління діяльністю готельного підприємства та спрямована на створення безпечних і здорових умов праці для персоналу. Ефективна організація охорони праці сприяє зниженню виробничого травматизму, професійних захворювань та підвищенню продуктивності праці.

У діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель» працівники виконують різноманітні функції, пов'язані з обслуговуванням гостей, прибиранням приміщень, експлуатацією обладнання, приготуванням їжі та адміністративною роботою. Відповідно, на робочих місцях можуть виникати такі небезпечні та

шкідливі виробничі фактори, як підвищене фізичне навантаження, ризик падіння на слизьких поверхнях, вплив мийних засобів, електричний струм, підвищений рівень шуму та психоемоційне навантаження.

З метою мінімізації ризиків на підприємстві необхідно проводити вступний, первинний, повторний та позаплановий інструктаж з охорони праці. Кожен працівник повинен бути ознайомлений із правилами безпечного виконання робіт та діями у разі виникнення аварійних ситуацій. Особливу увагу слід приділяти працівникам служби покоївок, технічного персоналу та працівникам харчоблоку, оскільки саме вони найчастіше контактують із потенційно небезпечними виробничими факторами. Для таких категорій персоналу необхідно забезпечити використання засобів індивідуального захисту, зокрема рукавичок, спеціального одягу та взуття. В умовах воєнного стану додатковим чинником ризику є підвищене психоемоційне навантаження на працівників. Постійна загроза повітряних атак, невизначеність та необхідність роботи в умовах стресу можуть негативно впливати на працездатність персоналу. Тому важливим напрямом удосконалення системи охорони праці є підтримка психологічного здоров'я працівників шляхом проведення інформаційних заходів, тренінгів зі стресостійкості та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для підвищення ефективності охорони праці в ПрАТ «Тернопіль-Готель» доцільно впровадити сучасні цифрові засоби контролю за станом безпеки, електронний облік інструктажів, системи відеоспостереження та моніторингу технічного стану обладнання. Також рекомендується регулярно проводити внутрішній аудит стану охорони праці та перевіряти готовність персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, організація охорони праці в ПрАТ «Тернопіль-Готель» повинна враховувати не лише традиційні виробничі ризики, а й специфічні загрози воєнного часу. Реалізація комплексу організаційних, технічних та профілактичних заходів сприятиме збереженню життя і здоров'я працівників, підвищенню рівня безпеки гостей та забезпеченню стабільної роботи підприємства в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості функціонування готельних мереж України в умовах воєнного стану на прикладі ПрАТ «Тернопіль-Готель». Отримані результати дозволили комплексно оцінити сучасний стан готельної сфери, її адаптаційні можливості та напрями подальшого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі виконання роботи обґрунтовано теоретичні засади функціонування готельних мереж у сучасній індустрії гостинності. Охарактеризовано їхню структуру, особливості управління та роль стандартизації послуг. Досліджено розвиток готельного бізнесу в Україні, визначено ключові фактори, що впливають на його ефективність, зокрема рівень туристичних потоків, інвестиційної активності та загальної економічної стабільності. Проаналізовано функціонування підприємств у кризових умовах, де встановлено необхідність оперативної адаптації бізнес-моделей, диверсифікації послуг та оптимізації витрат. Визначено вплив воєнного стану на індустрію гостинності, який проявився у зміні структури попиту, скороченні міжнародного туризму та переорієнтації на внутрішнього споживача.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Тернопіль-Готель» за період 2020–2025 років. Встановлено основні тенденції розвитку підприємства, зокрема зростання доходів при нестабільній динаміці чистого прибутку. Оцінено фінансово-економічні показники діяльності, що дозволило виявити залежність результатів від зовнішніх економічних умов та рівня витрат. Охарактеризовано зміни у структурі клієнтів, де зростає частка внутрішнього туризму та ділових поїздок. Проаналізовано функціонування підприємства в умовах воєнного стану, що супроводжується посиленням вимог до безпеки, перебудовою операційної діяльності та адаптацією до енергетичних обмежень. Оцінено рівень конкурентоспроможності, за результатами чого встановлено наявність стійких ринкових позицій підприємства при відставанні від окремих конкурентів за рівнем інноваційності сервісів.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопіль-Готель». Запропоновано заходи щодо збільшення доходів за рахунок розвитку конференц-сервісу та додаткових послуг, оптимізації витрат через впровадження енергозберігаючих технологій, удосконалення маркетингової діяльності шляхом цифровізації каналів просування, підвищення якості обслуговування та вдосконалення кадрової політики. Розраховано очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів на рівні близько 1,9 млн грн щорічно, що підтверджує їхню практичну доцільність.

Впровадження інноваційних технологій у діяльність готельного підприємства розглянуто як один із ключових напрямів розвитку. Охарактеризовано можливості використання систем онлайн-бронювання, CRM-систем, PMS-управління, мобільних додатків, безконтактного обслуговування та штучного інтелекту. Визначено, що цифровізація дозволяє підвищити ефективність управління, скоротити витрати часу на обслуговування та покращити взаємодію з клієнтами.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що подальший розвиток ПрАТ «Тернопіль-Готель» залежить від рівня впровадження інновацій, диверсифікації послуг та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Реалізація запропонованих заходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та формування передумов для стабільного розвитку у воєнний та післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАУРИ

1. Андрущенко Г. Гостинність як одна із перших форм прояву людської довіри. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2011. № 52. С. 7-12.
2. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Белобородова М., Нікітчина Т. Еволюція концепцій гостинності: від стандартів до персоналізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С. 121-128.
4. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL : <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Гарбар Г. А. Гостинність в соціокультурній сфері туризму як головний предмет філософського аналізу. *Гілея*. 2011. № 9. С. 360-364.
6. Готельний бізнес в Україні: можливості та ризики. URL : <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Громик, О. М. Вплив COVID-19 на особливості функціонування готелів. Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці [Матеріали конференції]. *Луцький національний технічний університет*, 2021. С. 108–113.
8. Долга Г.В. Антикризовий менеджмент підприємств тимчасового розміщення Буковини в умовах соціально-економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 1(23). С. 142–148.
9. Корсак Р., Гуштан Т. Філософія концепції «омотенаші» у міжнародній готельно-ресторанній індустрії. № 1 (2025): *Development Service Industry Management*. С. 184-189.
10. Матвіїв М. Формування концепції гостинності в інноваційному

маркетингу послуг ресторанних підприємств. *Журнал європейської економіки*. 2017, Вип. 13. С. 304-323.

11. Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г. Особливості сфери гостинності: дефініція поняття «гостинність». *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 59. 2021. С. 50-54.

12. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. URL : <https://thepage.ua/ua/real-estate/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 20.04.2026).

13. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/balacka.htm (дата звернення: 20.04.2026).

14. Островська Г., Вітряк А. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Том 28. № 1-2. С. 120-131.

15. Перспективи розвитку готельного бізнесу та ресторанної справи. URL : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2009/Economics/39523.doc.htm (дата звернення: 20.04.2026).

16. ПрАТ «Тернопіль-Готель». URL : <https://ternopilhotel.pat.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).

17. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/187295877.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

18. Тимошенко З.І. Позичування готельного продукту. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. URL: <http://tourismbook.com/pbooks/book-37/ua/chapter-1851/> (дата звернення: 20.04.2026).

19. Cozzolino A., Corbo L., Aversa P. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *J. Bus. Res.* 2021, 126, 385–400.

20. Haraoka N. Labor Market Reform Is Vital to Preserve «omotenashi» in Japan's Hotel Business. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*. *Jan/Feb* 2015, Vol. 34 Issue 1, p. 40-44.

21. Imtiaz S., Kim D.J., Digital transformation: Development of new business models in the tourism industry. *Culin. Sci. Hosp. Res.* 2019, 25, 91–101.
22. Lombarts A. The hospitality model revisited: Developing a hospitality model for today and tomorrow. *Hospitality & Society.* 2018. 8(3):297-311.
23. Nayyar A., Mahapatra B., Le D.N., Suseendran G. Virtual reality (VR) & augmented reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry. *Int. J. Eng. Technol.* 2018, 7, 156.
24. Watson S. Conceptual model for analysing management development in the hospitality industry: A UK perspective. *International Journal of Hospitality Management.* 2008. 27(3):414-425.
25. YouControl. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПрАТ «Тернопіль-Готель». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
26. Zeqiri A., Dahmani M., Ben Youssef A. Digitalization of the tourism industry: What are the impacts of the new wave of technologies? *Balk. Econ. Rev.* 2020, 2, 63–82.
27. Liudmyla Maliuta, Halyna Ostrovska, Vasyl Demianyshyn, Roman Sherstiuk, Tetiana Kuz. Intellectual Potential of Ukraine: Realies and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Condition. *International Journal of Advanced Science and Technology.* №29. P. 4622-4634.
28. Liudmyla Maliuta, Vitaliy Rudan, Tetiana Kuz. Prospects for the Implementation of the Concept of Corporate Social Responsibility of Ukrainian Business in Wartime Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 78-91.
29. Maliuta, L. Zavidna, L. Corporate social responsibility as a key tool of economic business security during war. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. 2024. Vol. 1. Issue 4. P. 20–34.
30. Liudmyla Maliuta, Vitalii Rudan, Olha Vladymyr, Halyna Humeniuk, Viktor Zhukovskyy. Transformation of the higher education ecosystem in the context of artificial intelligence integration. *Bioinformatics and applied information technologies.* BAITmp'2025: The 2nd International Workshop on “Bioinformatics and Applied Information Technologies for medical purpose”, November 12-13, 2025,

Ben Guerir, Morocco.

31. Liudmyla Maliuta, Vitalii Rudan, Corporate Social Responsibility and Economic Security of Business under Martial Law. Review of theology, social sciences and sacred art. International Scientific Board of Catholic Researchers and Teachers in Ireland. Number 4. Volume 6. Dublin – Ireland, 2025. P. 9-22. DOI: <https://doi.org/10.63393/sbcr.28115473.2025.4.01>