

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАНДАРТІВ ГОСТИННОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В
ГОТЕЛЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА
ПРИКЛАДІ ГОТЕЛІВ ПРЕМІУМ-КЛАСУ)**

за спеціальністю: **242 Туризм**

галузь знань: **24 Сфера обслуговування**

за освітньо-професійною програмою «Туризм»

на здобуття освітнього ступеню «Бакалавра»

Кваліфікаційна робота бакалавра
здобувачки денної форми навчання
Зозулі Валерії Віталіївни

Науковий керівник:
к. геогр. н., доц.
Довгань Наталія Степанівна

КИЇВ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАНДАРТІВ ГОСТИННОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЯХ ПРЕМІУМ-КЛАСУ ...	6
1.1. Класичні стандарти сервісу в 5-зіркових готелях	6
1.2. Безпека як ключовий компонент преміум-готелю	10
1.3. Міжнародні тренди: досвід готелів у кризових регіонах	13
1.4. Методика дослідження стандартів гостинності та безпеки в готелях преміум-класу	16
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	20
2.1. Інфраструктурні проблеми	20
2.2. Повітряна тривога та ракетні атаки	24
2.3. Кадрова політика	28
2.4. Адаптація сервісів.....	31
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАНДАРТІВ ГОСТИННОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЯХ: ДОСВІД HYATT REGENCY KYIV ТА ІНШИХ 5-ЗІРКОВИХ ГОТЕЛІВ.....	36
3.1. Трансформація стандартів в Hyatt Regency	36
3.2. Порівняння досвідів з іншими готелями преміум-класу.....	43
3.3. Гостьовий досвід у умовах воєнного стану: аналіз опитування..	46
3.4. Пропозиція розробленого гайду щодо готовності готелю до роботи в умовах воєнного стану для готелів преміум-класу.....	56
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Індустрія гостинності історично виступає своєрідним індикатором соціально-економічної стабільності суспільства. Протягом багатьох десятиліть розвиток готельного бізнесу, особливо в преміум-сегменті, рухався вектором безперервного вдосконалення клієнтського досвіду. Еталоном п'ятизіркового сервісу вважалася здатність передбачати найменші бажання гостя, створювати атмосферу абсолютної ексклюзивності та пропонувати бездоганний естетичний простір. У цій парадигмі розкоші питання безпеки, хоч і були суворо регламентовані, залишалися максимально невидимими для клієнта, розчиняючись у фонових операційних процесах.

Проте глобальні виклики останніх років довели надзвичайну чутливість туристичної сфери, змушуючи її до глибокої еволюції. Показовим є те, як концепції медичного та оздоровчого туризму свого часу успішно інтегрували суворі протоколи охорони здоров'я у стандарти комфортного відпочинку. Цей досвід навчив індустрію поєднувати турботу про фізично-психологічний стан людини із збереженням аури гостинності. Водночас стрімка діджиталізація галузі – від впровадження смарт-систем до розробки багатофункціональних мобільних додатків для туристичних DESTINACIЙ – створила потужну інфраструктуру для миттєвої комунікації. Сьогодні концепт преміальності змінюється, тому безпека трансформувалася з базової потреби у головний сервісний продукт.

Актуальність теми. Туристична та готельна індустрія України проходить через безпрецедентний етап трансформації. Якщо до початку повномасштабного вторгнення ключовими маркерами конкурентоздатності готелів преміум-класу були естетика та бездоганна персоналізація, то зараз на першому плані опинилася фундаментальна гарантія збереження життя. Готелі сегменту «5 зірок» у великих містах фактично перетворилися на своєрідні безпекові та дипломатичні хаби. Саме тут найчастіше зупиняються іноземні делегації, журналісти, представники міжнародних місій та топ-менеджмент

бізнесу. Це вимагає від засобів розміщення не просто формального облаштування укриття, а створення комплексної, життєздатної системи захисту. Вона має працювати безвідмовно, але залишатися непомітно інтегрованою в сервіс, аби не руйнувати психологічний комфорт гостя.

Специфіка моменту полягає в тому, що класичні міжнародні стандарти гостинності просто не мали готових алгоритмів для повноцінної роботи під час регулярних повітряних тривог, тривалих блекаутів чи порушеної логістики. Виникла гостра необхідність переписувати операційні процеси буквально в режимі реального часу. Збереження емоційної стабільності клієнта під час нічної евакуації до сховища вимагає від персоналу найвищого рівня емпатії та стресостійкості. Отже, українські готелі преміум-класу стали унікальним глобальним тестовим майданчиком для впровадження нових світових стандартів кризового менеджменту. Вивчення та систематизація цього досвіду формують міцну базу для оновлення міжнародних безпекових протоколів і мають важливе значення для стійкості вітчизняної індустрії загалом.

Новизна дослідження полягає у поєднанні теоретичного аналізу класичних стандартів гостинності з емпіричним матеріалом, отриманим безпосередньо під час роботи у п'ятизірковому готелі Hyatt Regency Kyiv в умовах активних воєнних дій. Такий підхід дозволяє не просто описати зміни, а зрозуміти їх логіку та запропонувати практичний інструментарій для готельної галузі.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є комплексний аналіз трансформації стандартів гостинності та систем управління безпекою у 5-зіркових готелях України в умовах воєнного стану, а також розробка прикладних рекомендацій щодо оптимізації операційної діяльності преміум-сегменту в умовах постійних ризиків.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи формування стандартів гостинності та безпеки в міжнародній і вітчизняній готельній практиці;

- проаналізувати виклики, з якими зіткнулася індустрія гостинності України під час війни, та оцінити їхній вплив на управлінські процеси;
- виявити специфіку адаптації сервісних стандартів (взаємодія з гостями, реакція на тривоги, забезпечення енергетичної автономності, поведінка персоналу) на практичному прикладі 5-зіркового готелю Hyatt Regency Kyiv;
- запропонувати методологію оцінки рівня адаптивності засобів розміщення шляхом проведення опитування;
- розробити практичний гайд для готелів.

Об'єкт дослідження. Процес трансформації стандартів гостинності та систем управління безпекою в закладах розміщення України під впливом воєнного стану та інших форс-мажорних обставин воєнного характеру.

Предмет дослідження. Особливості адаптації стандартів гостинності, внутрішньої комунікації та безпекових протоколів у готелях преміум-класу України (на прикладі готелю Hyatt Regency Kyiv).

У роботі використано **методи:** системного аналізу, порівняння, анкетування, узагальнення. Емпіричну базу складають матеріали Hyatt Regency Kyiv, відкриті звіти міжнародних готельних мереж та результати проведеного опитування.

Структура роботи включає три розділи, дев'ять таблиць, всі рисунки розміщено у додатках. Під час підготовки роботи використано 56 джерел. Загальний обсяг становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТАНДАРТІВ ГОСТИННОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЯХ ПРЕМІУМ-КЛАСУ

1.1. Класичні стандарти сервісу в п'ятизіркових готелях

Поняття «стандарти гостинності» слід розглядати не лише як формалізовані вимоги чи процедури, а й як систему управління якістю сервісу, що забезпечує узгодженість дій персоналу та орієнтацію на задоволення потреб клієнта. У цьому контексті стандарти виступають інструментом перетворення абстрактної категорії «якість обслуговування» на конкретні, контрольовані показники діяльності підприємства [14, с. 41].

У сучасній науковій та професійній літературі стандарти гостинності розглядаються у двох взаємодоповнюючих площинах. З одного боку, це зовнішні нормативні вимоги, сформовані міжнародними організаціями, брендами та сертифікаційними структурами. З іншого – внутрішні операційні процедури (SOP), які регламентують поведінку персоналу на кожному етапі взаємодії з гостем і забезпечують стабільність сервісного досвіду [25]. У системі Hyatt, наприклад, вони формалізовані через Brand Standards [13] – документ, що охоплює взаємодію гостя з готелем від транспортних послуг до стандартів вечірнього прибирання.

Категорія «п'ять зірок» у глобальній практиці не має єдиного універсального визначення. Національні системи класифікації відрізняються за критеріями, підходами до оцінювання та рівнем деталізації, тому більш релевантними джерелами стандартів виступають самі готельні бренди та незалежні рейтингові організації [53, с. 33]. Провідні міжнародні рейтингові організації оцінюють п'ятизірковий рівень сервісу через комплексні критерії, що поєднують матеріальну базу, якість персоналізованого обслуговування, гастрономічний досвід і загальну атмосферу перебування [24].

Показово, що у сучасних підходах безпека гостей виноситься в окрему категорію лише у нечисленних класифікаціях, хоч і розглядається як гігієнічний фактор – тобто та умова, порушення якої миттєво знищує цінність усіх інших. Це спостереження матиме ключове значення для подальшого аналізу.

Класичну модель стандартів сервісу п'ятизіркового готелю доцільно структурувати за моделлю touchpoint-шляху гостя (guest journey), яка охоплює шість ключових точок контакту:

1. Передприбуття (pre-arrival)

Ця фаза включає весь комплекс заходів, спрямованих на те, щоб до моменту фізичного прибуття гість вже відчував себе бажаним. Стандарти передбачають: вивчення профілю гостя, підтвердження переваг, підготовку номера відповідно до виявлених уподобань [38]. У Hyatt Regency Kyiv, наприклад, стандарт вимагає, щоб для гостей категорій Member, Discoverist, Explorist, Globalist було організовано окрему стійку для прискореного check-in. Виявлення дня народження гостя та відповідна реакція – привітальна картка або невеликий презент – є частиною операційного чеклісту роботи ресепшн.

2. Прибуття та заселення

Перше враження формується протягом перших хвилин та може вплинути на рівень задоволеності гостя. Стандарти п'ятизіркового готелю для цього touchpoint включають: персональне привітання на вході, допомогу з багажем (доставка протягом 15 хвилин), пропозицію освіжаючого напою, чітке та ненав'язливе пояснення зручностей. У великих мережевих готелях підготовка реєстраційних карток та ключів для всіх категорій гостей до моменту прибуття є обов'язковою [21].

3. Перебування у номері

Стандарти служби господарського забезпечення та обслуговування (англ. Housekeeping) у п'ятизіркових готелях деталізовані до рівня, що здається надмірним стороннім спостерігачам: правило «позначки пасти на тюбику»,

точне розміщення предметів гігієни, кут складання туалетного паперу, температурний режим поповнення міні-бару, висота підгортання ковдри при вечірньому прибиранні. Кожен елемент виконує функцію сигналу: гість відчуває, що в цьому просторі про нього думали [21].

4. Ресторанне обслуговування та F&B

Харчова складова в преміум-готелях давно вийшла за межі «не зіпсувати страву» і перетворилася на частину комплексного досвіду. Бренд Hyatt, зокрема, будує свою F&B-стратегію навколо філософії «Food Thoughtfully Sourced Carefully Served», що передбачає локальне походження продуктів, мінімальний вуглецевий слід та урахування дієтичних обмежень гостей [31].

5. Обслуговування запитів

Стандарт «Hyatt Has It» передбачає наявність широкого переліку особистих речей, які гість може отримати протягом 15 хвилин у будь-який час доби – від зубної щітки до дитячого ліжечка, праски чи навіть шредера документів [29]. Цей підхід ілюструє базовий принцип преміум-сервісу: гість не повинен відчувати, що щось «недоступне» або «неможливе». Завдання персоналу – знайти рішення, а не пояснити обмеження.

6. Виселення та постпребування

Виїзд гостя – не менш важлива точка контакту, ніж заселення. Стандарти передбачають: пропозицію express check-out, оновлення профілю гостя за результатами перебування, контакт для підтримки зв'язку, надання транспорту. Після виїзду – робота з відгуками, персональне реагування на коментарі у системах зворотного зв'язку [21].

Особливу роль у системі стандартів Hyatt Regency Kyiv відіграє Regency Club – ексклюзивний простір для гостей вищих категорій (Club Access, Suite, VIP) пропонує безалкогольні напої впродовж дня та вечірній коктейль з гарячими стравами та закусками. Цей простір виконує подвійну функцію: преміальна послуга та соціальна зона, де гості можуть отримати відчуття «належності» до певного кола.

У сфері оцінювання якості п'ятизіркового сервісу широко застосовується модель SERVQUAL, розроблена Парасурманом, Зайтамлом та Беррі [9]. Модель виокремлює п'ять складових якості послуги: надійність (reliability), матеріальна складова (tangibles), чуйність (responsiveness), компетентність (assurance) та емпатія (empathy). Що цікаво, в умовах воєнного стану ці складові набувають нового змісту: «надійність» означає вже не лише стабільне виконання обіцяних послуг, але й стабільність присутності готелю у складних умовах; «чуйність» включає реакцію на тривогу; «емпатія» – вміння підтримати гостя, який може перебувати у стані стресу. Ключові стандарти сервісу у готелі Hyatt Regency Kyiv мають бути обов'язково дотримані, для того, аби забезпечити преміальний досвід для гостя, щоб у майбутньому в нього було бажання повернутися до готелю знову (Табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Ключові стандарти сервісу Hyatt Regency Kyiv

Touchpoint	Ключовий стандарт	Часовий показник	Відповідальний підрозділ
Прибуття / Транспорт	Зустріч із табличкою, преміальний автомобіль (вода, матеріали для читання)	За часом рейсу	Concierge / Transport
Вхід / Лобі	Допомога з багажем, доставка до номера	≤ 15 хвилин	Bell service
Check-in	Окрема стійка для World of Hyatt Members, підтвердження переваг	≤ 5 хвилин	Front Desk
Номер (день)	Прибирання відповідно до розташування речей гостя, поповнення amenities	Щоденно	Housekeeping
Номер (вечір)	Turndown service для RC/Suite/VIP/Diamond	На запит/щодня	Housekeeping
F&B (ресторан)	Регіонально натхненне меню,	Згідно з меню	F&B Department

	вегетаріанські/безглютенові опції, Wi-Fi		
Room service	Цілодобово	≤ 20 хвилин	Room Service
Запити гостя	«Hyatt Has It» – широкий перелік особистих речей	≤ 15 хвилин	Guest Services
Check-out	Express check-out, оновлення профілю, допомога з транспорт	≤ 5 хвилин	Front Desk

Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів власної професійної діяльності у Hyatt Regency Kyiv

Важливо підкреслити, що самі стандарти – це лише каркас. Живим серцем преміум-готелю є персонал, здатний інтерпретувати ці стандарти відповідно до індивідуальної ситуації гостя. Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати власні емоційні реакції, точно зчитувати емоційний стан іншої людини та адаптувати своє спілкування, щоб спрямувати взаємодію до позитивного результату [48]. Саме ця здатність і відрізняє готелі п'ять зірок від чотирьох. Коли гість повертається з аеропорту після скасованого рейсу – втомлений, розчарований, зі зламаною валізою – жодна процедура не замінить здатності працівника готелю зрозуміти ситуацію й вирішити її ефективно та з теплотою. Ця теза набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану. Коли гість спускається до укриття о третій ночі під звук сирени – він несе не туристичне враження, а людський стрес. І саме тоді стандарти сервісу перетинаються зі стандартами безпеки у спосіб, який жодна мирна інструкція не передбачала.

1.2. Безпека як ключовий компонент преміум-готелю

Безпека як категорія готельного менеджменту тривалий час залишалася на периферії наукових і практичних дискусій про гостинність. Вважалося, що безпека – це «фоновий» стандарт, щось само собою зрозуміле, на відміну від

сервісу, атмосфери чи гастрономії, які створюють власне «враження». Однак низка подій – терористичні атаки на готелі Taj Mahal Palace у Мумбаї (2008) [16], Radisson Blu в Малі (2015) [6], удари по готелях у Багдаді та Сирії [8], а тепер і операційна реальність Києва – назавжди змінила цей погляд.

Сьогодні в теорії управління готелями безпека розглядається як триєдина концепція, що охоплює: фізичну безпеку (physical security), операційну безпеку (operational safety) та психологічну безпеку (psychological safety) [55, с. 16].

Фізична безпека стосується матеріального середовища: протипожежні системи, евакуаційні виходи, системи контролю доступу, відеоспостереження, укриття та захисні конструкції [54]. Операційна безпека охоплює процедури: протоколи реагування на надзвичайні ситуації, навчання персоналу, координацію з екстреними службами [42]. Психологічна безпека – найбільш суб'єктивний аспект – включає відчуття захищеності, передбачуваності та контролю над ситуацією, яке гість відчуває під час перебування [27]. Всі три складові взаємопов'язані: технічно досконале укриття, але паніка персоналу знищить психологічну безпеку так само ефективно, як відсутність самого укриття.

У системі міжнародних стандартів безпека готелів регулюється через кілька рівнів нормативних актів. Прикладом є UNWTO (Всесвітня туристична організація ООН), яка в документі «Safety and Security in Tourism» визначає базові принципи: пріоритет безпеки людини над комерційними міркуваннями, прозора комунікація про ризики, кваліфіковане навчання персоналу та систематичне проведення навчань [51]. На рівні окремих брендів міжнародні мережі, зокрема Hyatt, мають Global Security and Risk Management Program – внутрішні стандарти, що регламентують усе від контролю доступу до процедур реагування на терористичну загрозу [45].

Загалом, виокремлюють три фази кризового управління в готелях: попередження (prevention) та підготовка (preparedness), реагування (response) та відновлення (recovery) [47]. У контексті воєнного стану ці фази набувають

специфічних характеристик, адже готель опиняється у перманентному стані «відповіді на кризу» – фактично перший та другий етапи зливаються в єдину операційну реальність, яка може тривати місяці й роки.

Збройний конфлікт є унікальним феноменом: він формально передбачуваний у довгостроковій перспективі (ескалація напруженості, як у випадку України, тривала роками), але конкретні прояви – де вдарить, коли прозвучить тривога, наскільки тривалим буде відключення світла – є принципово непередбачуваними в короткостроковій перспективі. Це вимагає системи управління, що поєднує стратегічне планування з тактичною гнучкістю.

Окремого розгляду заслуговує питання енергетичної безпеки, що до 2022 року майже не обговорювалося у готельному контексті в Україні. Систематичні ракетні удари по об'єктах критичної інфраструктури, що розпочалися восени 2022 року, перетворили резервне живлення на стандарт виживання, а не на розкіш. Готелі без власних генераторів опинилися перед необхідністю фактично призупиняти роботу або суттєво знижувати рівень сервісу. П'ятизіркові заклади, що позиціонуються на цілодобову доступність послуг, не могли дозволити собі такий сценарій. Протягом багатьох років стандарти безпеки у індустрії гостинності змінювалися залежно від внутрішніх та зовнішніх чинників, з'явилися нові пункти та вимоги (Табл. 1.2.)

Таблиця 1.2.

Еволюція підходів до безпеки в преміум-готелях: порівняння класичної та воєнної парадигми

Складова безпеки	Класичний підхід (до 2022)	Адаптований підхід (воєнний стан)
Фізична безпека	Протипожежна система, контроль доступу, відеоспостереження	Додатково: укриття ≤ 3 хв., захист вікон, резервне живлення, Starlink
Операційна безпека	Протоколи евакуації (пожежа, хімічна загроза)	Розширено: протоколи реагування на повітряну тривогу, ракетну атаку, тривалі відключення

Психологічна безпека	Навчання персоналу з обслуговування конфліктів, медична допомога	Критично: спокійна поведінка персоналу під час тривоги, підтримка іноземних гостей
Енергетична автономність	Резервний генератор (пожежна сигналізація, аварійне освітлення)	Повноцінний backup: весь об'єкт + Starlink + павербанки для гостей
Комунікація про безпеку	Рідкісна, мінімальна, юридично обов'язкова (евакуаційні плани)	Активна, мультимовна, інтегрована в welcome experience

Джерело: складено автором на основі [20]

Аналіз показує, що воєнний стан не просто «додав» нові складові до системи безпеки готелів – він переосмислив саму ієрархію пріоритетів. Якщо у класичній парадигмі безпека була гігієнічним фактором (мінімально необхідною умовою), то в умовах збройного конфлікту вона перетворилася на конкурентну перевагу: готель, який може гарантувати безпеку, зберігає завантаженість; готель, який не може – втрачає її незалежно від якості сервісу.

Не менш суттєвою є зміна у сприйнятті безпеки самими гостями. Дослідження поведінки туристів у зонах підвищеного ризику свідчать, що після пережитого кризового досвіду «безпека» як критерій вибору готелю різко зростає у порівнянні з такими чинниками, як «місцезнаходження», «ціна» чи «зручності» [23, с. 29-30]. Для готелів преміум-класу це означає, що інвестиції в системи безпеки – укриття, резервне живлення, навчання персоналу – є не лише операційною необхідністю, але й елементом ціннісної пропозиції для гостя.

1.3. Міжнародні тренди: досвід готелів у кризових регіонах

Хоча масштаби та специфіка повномасштабної російської агресії проти України не мають прямих аналогів в європейській готельній практиці,

міжнародний досвід функціонування готелів у кризових і конфліктних регіонах дає цінні орієнтири для аналізу та порівняння.

Ізраїль традиційно вважається найбільш релевантним прикладом для порівняння: готельна індустрія цієї країни понад сімдесят років функціонує в умовах постійної загрози безпеці, що супроводжується регулярними ракетними обстрілами й сигналами тривоги. Дослідження ізраїльської готельної практики виявляють кілька стійких закономірностей [26].

По-перше, інтеграція безпеки у досвід гостей. Ізраїльські готелі вже кілька десятиліть тому відійшли від практики «приховування» протоколів безпеки від гостей. Натомість ситуаційний брифінг при заселенні, чіткі вказівники до укриттів і регулярні навчання стали частиною нормальної welcome-процедури. Парадоксально, але прозорість щодо безпеки підвищила, а не знизила задоволеність гостей – люди цінують, коли розуміють, що відбуватиметься у разі загрози [26, с. 19].

По-друге, укриття як інфраструктурна норма. Ізраїльський будівельний кодекс з 1990-х років зобов'язує всі нові будівлі мати так звані мамад (mamad) – захищені кімнати. Готелі адаптували цю вимогу через облаштування укриттів, що поєднують функцію захисту з певним комфортом: сидячі місця, вода, зарядні пристрої, інтернет [50].

По-третє, планове навчання персоналу та громадян [34]. Щомісячні або щоквартальні навчання з евакуації та відпрацювання дій під час тривоги є стандартом для ізраїльських готелів – не формальним, а реально проводяться з залученням усіх підрозділів. Це забезпечує автоматизм реакцій, що критично важливо у стресових ситуаціях.

Інший релевантний кейс – Ліван, де готельна індустрія неодноразово переживала колапс (громадянська війна, ізраїльсько-ліванські конфлікти 2006 та 2024 рр.) і щоразу намагалася відновитися. Дослідження ліванської готельної галузі після конфлікту 2006 року виявили цікавий феномен: готелі, що зберегли операційну присутність у Бейруті навіть у найгостріші моменти конфлікту, отримали значну перевагу у відновленні – як у репутаційному

відношенні («вони були тут, коли всім було важко»), так і в операційному (збереження команди, відносин з постачальниками, бренду) [41].

Більш свіжий приклад – Грузія у серпні 2008 року (П'ятиденна війна). Попри короткочасність конфлікту, він дав готельному менеджменту кілька уроків: важливість наявності резервних каналів комунікації (мобільний зв'язок перевантажено або відключено), необхідність мультимовного персоналу для роботи з іноземними журналістами та дипломатами, а також значення контактів з посольствами для координації евакуаційних заходів [46, с. 29-30].

Показовим є і досвід Афганістану. Intercontinental Hotel Kabul (нині Serena Hotel) неодноразово ставав метою терористичних атак, але щоразу відновлював роботу. Аналіз операційних рішень цього готелю показує: максимально жорсткий периметр безпеки (КПП, огляд транспортних засобів, металопрошукачі) поєднувався з намаганням зберегти «готельну» атмосферу всередині – рослини у лобі, усміхнений персонал, нормальне меню. Це рішення – «фортеця зовні, домашній затишок всередині» – несвідомо відтворюється й у київських преміум-готелях [35].

Варто також звернутися до COVID-19 пандемії як до кризи, яка найбільш дотично схожа на виклик воєнного стану з точки зору операційного менеджменту: необхідність швидкої адаптації стандартів, переорієнтація на інший тип гостя, нові протоколи безпеки, що конкурують із комфортом. Дослідження Radojevic, Stanisic та Stanic, проведене на основі аналізу понад 500 000 відгуків на TripAdvisor, встановило, що під час COVID-19 оцінки безпеки й чистоти різко зросли у ваговій функції загального задоволення гостей, натомість оцінки «атмосфери» та «зручностей» дещо знизилися [56]. Це означає, що в умовах кризи ієрархія очікувань гостя трансформується: потреби базового рівня (безпека, надійність) виходять на перший план.

Важливий внесок у розуміння механізмів адаптації готелів у кризових умовах зробили дослідники в рамках теорії організаційної стійкості (organizational resilience). Lengnick-Hall та Beck [36, с. 14] визначають стійку організацію як ту, що здатна поглинати дестабілізуючий вплив, адаптуватися

до нових умов та трансформуватися відповідно до них – без втрати ідентичності та операційної цілісності. Для готельної галузі це означає: збереження бренду і рівня сервісу в умовах, коли матеріально-технічна база, кадровий склад та ринковий контекст суттєво змінилися.

Підсумовуючи міжнародний досвід, можна виокремити чотири ключові фактори успішної адаптації готелів у кризових регіонах:

- операційна гнучкість – здатність швидко переналаштовувати процеси без втрати якісної рамки;
- лояльність персоналу – збереження команди навіть в умовах зменшення доходів та підвищення ризиків;
- прозорість комунікації – відверте інформування гостей про ризики та протоколи дій;
- технологічна надійність – резервні системи живлення, зв'язку та управління.

Усі чотири фактори є виразно присутніми в адаптаційній стратегії Hyatt Regency Kyiv та інших київських п'ятизіркових готелях.

1.4. Методика дослідження стандартів гостинності та безпеки в готелях преміум-класу

Вибір методологічного інструментарію для цього дослідження визначався кількома принципами: необхідністю поєднати теоретичний аналіз із практичним досвідом, можливістю верифікувати отримані дані та відповідністю методів природі досліджуваного феномену – динамічного процесу трансформації стандартів у реальному часі.

Основу методологічного каркасу складає метод кейс-стаді (case study research), що дозволяє здійснити глибинний аналіз конкретного об'єкта Hyatt Regency Kyiv у його реальному контексті. Ми не лише описуємо, що

відбулося, але й намагаємося пояснити, чому саме ці рішення приймалися і з якою логікою.

Порівняльний метод застосовується для зіставлення досвіду Hyatt Regency Kyiv із досвідом інших готелів преміум-класу – як українських (Intercontinental Kyiv, Premier Palace Hotel), так і міжнародних (ізраїльських та ліванських кейсів). Порівняння проводиться за авторською системою критеріїв оцінки безпеки та операційної стійкості готельних підприємств в умовах воєнного стану, сформованою на основі чинних вимог безпеки, рекомендацій щодо цивільного захисту та сучасних практик антикризового управління в готельному бізнесі. До критеріїв віднесено: безпеку гостей, наявність укриття, енергетичну автономність, комунікацію, психологічний комфорт, навчання персоналу та управління іміджем готелю.

Для збору емпіричних даних було використано авторську анкету, розроблену відповідно до мети та завдань дослідження (див. Додаток В). Анкета спрямована на широку аудиторію – людей, які цікавляться готельним бізнесом або туризмом загалом, але не обов'язково є гостями досліджуваних готелів. Це рішення зумовлене двома міркуваннями: по-перше, гостям п'ятизіркових готелів технічно складно забезпечити статистично значущий доступ у межах дипломного дослідження; по-друге, громадська думка про те, що таке «безпечний готель» і що має забезпечувати готель в умовах воєнного стану, представляє самостійний дослідницький інтерес.

Анкета містить питання, що охоплюють: загальне ставлення до подорожей в умовах воєнного стану, очікування від безпеки в готелях, обізнаність про реальні практики безпеки, готовність платити надбавку за підвищений рівень безпеки, а також оцінку важливості різних компонентів безпечного перебування. Детальна анкета наведена у підрозділі 3.3. та додатках.

Окрім анкетування, застосовувався метод включеного спостереження – підхід, легітимність якого була обґрунтована у роботі Sandiford Peter [44]. Перебування автора у ролі Front Office Host протягом понад року в Hyatt

Regency Kyiv дало змогу фіксувати не лише формальні процедури, але й неформальні практики, ситуативні рішення та поведінкові зміни персоналу й гостей – матеріал, недоступний для зовнішнього дослідника. Такий підхід потребує чіткої рефлексивності: ми усвідомлюємо, що перебування всередині системи може впливати на інтерпретацію, і намагаємося цей ризик компенсувати через зіставлення власних спостережень із зовнішніми джерелами.

Аналіз документів застосований для роботи з офіційними матеріалами Hyatt Regency Kyiv, що знаходяться у закритому доступі: Brand Standards документ, операційні чеклісти AM-NM Checklist, інформаційний лист готелю з переліком послуг і номерного фонду [13]. Ці документи дозволяють зафіксувати «нормативний» стан стандартів і порівняти його з реальністю воєнного часу.

Для аналізу вторинних даних використані звіти UNWTO про відновлення туристичної галузі [51], матеріали галузевих видань та академічні публікації, присвячені кризовому менеджменту у готельній індустрії.

Дослідження має кілька обмежень: невелика вибірка респондентів, відсутність офіційних даних про завантаженість готелів (комерційна таємниця), а також ризик складності розмежування між типовою практикою та особистими спостереженнями. Для мінімізації цих проблем використано триангуляцію джерел – жоден висновок не базується лише на одному доказі, а на теорії, практиці та анкетуванні.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретико-методичних основ стандартів гостинності та безпеки у готелях преміум-класу дозволяє сформулювати кілька ключових висновків.

По-перше, стандарти гостинності п'ятизіркових готелів є складною, багатовимірною системою, що охоплює весь шлях гостя від першого контакту до пост-перебування. Ця система є операціоналізацією сервісної філософії бренду і не зводиться до набору технічних вимог. Центральним суб'єктом залишається людина – персонал, здатний інтерпретувати стандарти відповідно до конкретної ситуації.

По-друге, безпека з «гігієнічного фактора» перетворилася на конкурентну перевагу – особливо в умовах збройного конфлікту. Три види безпеки (фізична, операційна, психологічна) взаємозалежні та формують єдину систему, деградація будь-якого елемента якої знищує цінність усієї конструкції.

По-третє, міжнародний досвід (Ізраїль, Ліван, Грузія, Афганістан) підтверджує, що готелі, які зберігають операційну присутність та підтримують рівень сервісу в умовах криз, отримують суттєву перевагу у відновленні порівняно з тими, хто призупиняє роботу. Чотири ключові фактори успішної адаптації – операційна гнучкість, лояльність персоналу, прозора комунікація та технологічна надійність – утворюють практичну матрицю для аналізу українського досвіду.

По-четверте, методологічна основа дослідження поєднує кейс-стаді, порівняльний метод, анкетування та включене спостереження – мультиметодний підхід, що забезпечує тріангуляцію даних і підвищує достовірність висновків. Розуміння обмежень кожного методу є запорукою наукової коректності роботи.

Теоретичний фундамент, закладений у першому розділі, є необхідною основою для аналізу конкретних викликів, з якими зіткнулася готельна індустрія України після 24 лютого 2022 року, якому присвячений наступний розділ.

РОЗДІЛ 2. НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Інфраструктурні проблеми та їх вплив на готельний бізнес

Повномасштабне вторгнення, розпочате 24 лютого 2022 року, завдало безпрецедентного удару по туристичній та готельній галузях України. За даними Державного агентства розвитку туризму України, надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31% [3]. Однак ця цифра лише поверхово відображає справжній характер трансформації: ринок не просто «звужився» – він радикально змінив свою структуру.

До 24 лютого 2022 року готелі преміум-класу Києва орієнтувалися переважно на три категорії гостей: ділові мандрівники з країн ЄС та США, учасники міжнародних конференцій і заходів, а також заможні туристи. Всі три категорії фактично зникли у перші тижні після початку вторгнення. Натомість з'явилися принципово нові сегменти: журналісти акредитованих міжнародних видань, дипломатичний персонал посольств, представники міжнародних гуманітарних організацій, підрядники іноземних урядів та волонтери [7].

Цей новий сегмент мав специфічні потреби. Журналісти і дипломати не лише жили у готелях – вони використовували їх як робочі простори і бази для роботи у зоні конфлікту. Їхня безпека залежала від безперебійного зв'язку та доступності укриттів. Для них важлива не романтика преміального досвіду, а надійність: стабільний інтернет, постійне живлення, гаряча їжа о будь-якій годині. Готелі, що могли це забезпечити, швидко зайняли нішу «безпечних баз», що дало їм певний рівень завантаженості навіть у найважчий початковий період.

Однак ключовим інфраструктурним викликом, що постав перед усіма київськими готелями восени 2022 року, стала системна енергетична криза.

Цілеспрямовані ракетні удари по електростанціях та підстанціях спричинили масові й тривалі відключення електроенергії по всій країні. У Києві планові відключення тривали від 4 до 12 годин на добу, а аварійні – значно довше.

Для готелю преміум-класу відключення електроенергії – це не просто «незручність». Це загроза всьому операційному циклу: ліфти, система кондиціонування, кухонне обладнання, системи безпеки, PMS (Property Management System), зв'язок з гостями через телефон та інтернет – все це потребує постійного живлення. Готелі, що не мали достатніх резервних потужностей, були змушені або суттєво знижувати рівень сервісу, або тимчасово переводити гостей в інші заклади.

Реакція готелів преміум-класу на цей виклик пройшла кілька стадій. Спочатку – використання наявних аварійних генераторів, що забезпечували лише критичні системи (аварійне освітлення, пожежна сигналізація, сервери). Потім – докупівля та встановлення потужніших промислових дизельних генераторів, здатних забезпечити весь об'єкт. Нарешті – впровадження комплексного підходу до енергетичної автономності, що включає систему управління навантаженням, резервні джерела для роботи Starlink, а також тактичне рішення для гостей – забезпечення зарядними станціями та павербанками [2].

Окрім електроенергії, готелі зіткнулися і з перебоями в постачанні централізованого теплопостачання та гарячого водопостачання – ще двох «невидимих» комунальних систем, які в мирний час сприймаються як даність. Для готелю, де стандарт вимагає температуру води для душу у визначеному діапазоні та комфортну температуру у номерах, це стало серйозним операційним викликом, що вимагав інвестицій у локальне опалення та підігрів води. Приклади наявних викликів та їх рішення керівництвом готелів наведені нижче (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Інфраструктурні виклики та адаптаційні рішення готелів
преміум-класу Києва**

Інфраструктурна проблема	Вплив на готель	Адаптаційне рішення	Залишкові ризики
Відключення електроенергії (4-12 год/добу)	Ліфти, кухня, PMS, зв'язок, HVAC	Промислові генератори, Starlink, павербанки	Дефіцит дизеля, шум генераторів
Перебої з теплопостачанням	Температура у номерах, гаряча вода	Локальні бойлери, електроопалення	Залежність від резервного живлення
Нестабільний мобільний зв'язок	Комунікація з гостями та службами	Starlink, резервні IP-телефони	Залежність від інтернету
Логістичні ускладнення постачання	Нерегулярні поставки продуктів, витратних матеріалів	Розширені запаси, нові постачальники	Ріст собівартості
Обмеження авіасполучення (закритий повітряний простір для цивільної авіації)	Різде скорочення іноземних туристів	Переорієнтація на дипломатів, журналістів	Вузький цільовий ринок

Джерело: складено автором на основі [2,52]

Окремий рівень інфраструктурних проблем – фізичні пошкодження готельного майна внаслідок ракетних ударів та вибухових хвиль. Вибиті вікна, пошкоджені фасади, знищені зовнішні конструкції – це реальність, з якою зіткнулися кілька київських готелів. Відновлення вимагало одночасно фінансових ресурсів, що в умовах зменшення доходів є викликом, та фізичної наявності будматеріалів і підрядників, які в умовах воєнного стану мобілізовані або зайняті критично важливими об'єктами. Частина готелів вирішила цю проблему через тимчасове закриття окремих поверхів або крил.

Попри всі ці виклики, показово, що більшість київських готелів преміум-класу не зупинила роботу навіть у найгострішій фазі конфлікту. Це рішення – залишитися відкритими – було одночасно комерційним (зберегти доходи та відносини з корпоративними клієнтами), репутаційним (продемонструвати

стійкість бренду) та етичним (надати надійне укриття та стабільні умови проживання для дипломатів і журналістів, які висвітлювали події для світу).

Варто окремо зупинитися на тому, що енергетична криза мала не лише операційні, але й дуже серйозні фінансові наслідки для готелів. Купівля промислового генератора потужністю від 100 до 400 кВт обходиться приблизно від 50 до 200 тисяч євро – і це лише саме обладнання. Плюс монтаж, підключення, витрати на паливо та регулярне технічне обслуговування. Ще у грудні 2022 року, в розпал кризи, деякі великі готелі витрачали на дизель від 30 до 80 тисяч гривень на добу. Ці витрати лягли важким тягарем на бюджети, і без того підірвані падінням завантаженості. По суті, готелі змушені були нести зростаючі операційні витрати в умовах скорочення доходів – класична ситуація, з якої теоретично немає простого виходу.

Проте фінансовий тиск – це не єдина проблема. Не менш гостро стояло питання логістики постачання. Мережі постачальників, налагоджені роками, у 2022 році розпалися. Одні постачальники евакуювалися, інші – призупинили роботу через пошкодження виробничих потужностей або транспортних маршрутів. Особливо болісно це відчувалося у сфері свіжих продуктів, морепродуктів та преміальних інгредієнтів, які раніше постачалися з південних регіонів України – Херсона, Миколаєва, Одеси. Готелям довелося або знайти нових постачальників (іноді у значно дальших регіонах або взагалі за кордоном – у Польщі, Румунії), або суттєво переглянути меню. Це, своєю чергою, збільшувало собівартість і вимагало гнучкості від кухарів і менеджерів F&B, яких ніхто не готував до такого сценарію.

Схожа ситуація виникла і з постачанням витратних матеріалів: засобів прибирання, постільної білизни, косметики для гостей. Готелі преміум-класу традиційно орієнтуються на продукцію конкретних міжнародних брендів, і коли ланцюжки поставок порушилися, виникла необхідність або шукати альтернативи, або формувати великі запаси заздалегідь. Саме тоді у київських готелях з'явилася практика закупівлі на 2–3 місяці наперед – що є повною

протилежністю стандартному підходу "just-in-time", що застосовується у більшості сучасних готелів у мирний час [1, с. 42-43].

Дослідники, що вивчають готельний бізнес у зонах нестабільності, зазначають, що найбільш стійкими виявляються ті заклади, де ще до настання кризи були розроблені плани безперервності бізнесу (Business Continuity Plans, BCP). Такі плани передбачають сценарії дій при збої у постачанні, нестачі персоналу або відключенні комунікацій [17]. Більшість київських готелів розробляла такі плани вже у режимі реального часу – і це, безумовно, позначалося на швидкості реакції.

Корисно поглянути на географічний зріз ситуації – Київ зайняв особливе місце серед українських міст. Готелі Харкова, Херсона і Маріуполя або повністю припинили діяльність, або були знищені внаслідок бойових дій, чи часткової/повної окупації території. Одеса, хоч і зазнавала ракетних ударів, мала дещо стабільне становище завдяки меншій інтенсивності наземних загроз. Натомість Львів пережив справжнє підвищення попиту: туди переїхала значна частина переселенців та іноземних дипломатів, тому готелі міста були переповнені при вкрай низькій кількості закладів преміум-класу. Київ же опинився у "проміжній" ролі – столиці, де зосереджувалося міжнародне представництво, але водночас це було місто, над яким регулярно лунали сирени.

2.2. Повітряна тривога та ракетні атаки: операційна реальність

Якщо енергетична криза є хоча б певною мірою передбачуваною за часом і інтенсивністю, то повітряні тривоги є за своєю природою раптовими та непередбачуваними. У наш час сигнал повітряної тривоги може пролунати вночі, під час сніданку, ділової зустрічі у конференц-залі або в момент заселення. Для готелю, де водночас можуть перебувати від кількох десятків до

кількох сотень людей різних національностей і різного рівня обізнаності про ситуацію в Україні, це є надзвичайно складним операційним викликом.

Протокол реагування на повітряну тривогу в готелях преміум-класу Києва пройшов власну еволюцію. У перші тижні після 24 лютого 2022 року, за умов загальної дезорієнтації та критичної фази конфлікту, протоколи, створені «на ходу», часто – у режимі реального часу. Поступово, з накопиченням досвіду та стабілізацією операційного середовища, сформувалися чіткі стандартизовані процедури.

З особистого досвіду роботи у готелі Hyatt Regency Kyiv, міжнародні гості реагували на повітряні тривоги дуже по-різному, і це справді вимагало від персоналу готелю особливого підходу до кожного. Журналісти та дипломати, що вже мали досвід роботи у "гарячих точках", ставилися до тривог як до робочої рутини – спокійно збирали техніку і прямували до укриття, часто продовжуючи телефонну розмову або допиваючи каву. Натомість гості, що приїжджали з суто академічних чи гуманітарних міркувань і не мали такого досвіду, переживали кожен сигнал сирени як сильний стресовий епізод. Одним із найпоширеніших запитань після першої тривоги від нових гостей було: «А це обов'язково йти вниз?» – і знайти відповідь, яка одночасно і чесна, і не лякає, і мотивує виконати протокол – справжнє мистецтво комунікації.

У стресовій ситуації люди найкраще сприймають коротку, чітку та спокійну інформацію з конкретними інструкціями. Фрази на кшталт «Зараз ми йдемо сюди» або «Вам нічого не треба брати» діють значно ефективніше, ніж розлогі пояснення. Вирішальними є перші секунди надзвичайної ситуації: спокійний тон і впевнена поведінка персоналу в цей момент впливають на рівень паніки серед гостей набагато сильніше, ніж будь-які письмові інструкції або попередні роз'яснення.

Ключові елементи сучасного протоколу повітряної тривоги для преміум-готелю включають наступні компоненти, що також використовуються у Ribas Hotels Group [4]:

Сповіщення гостей

Готелі запровадили внутрішню систему сповіщення, яка дублює сигнал зовнішніх сирен – це критично важливо, оскільки гості у внутрішніх номерах або зі щільними звукоізоляційними вікнами можуть не почути вуличну сирену. Сповіщення здійснюється мовою гостя – зокрема, у Hyatt Regency Kyiv у системі є можливість трансляції повідомлень англійською та українською мовами.

Супровід до укриття

Стандарт вимагає, щоб усі гості та персонал опинилися в укритті протягом максимум трьох хвилин від початку сирени. Це означає, що кожен тип простору – ліфтовий хол, ресторан, спа, конференц-зал, номер – має своїх відповідальних, які знають маршрут евакуації та відповідають за «зачищення» свого периметру. У роботі рецепції тривога у нічний час є особливим викликом: черговий адміністратор повинен не лише сам вирушити до укриття, але й переконатися, що гості, які перебувають у лобі або щойно прийшли, також супроводжені.

Функціонування укриття

Готельне укриття – принципово інший простір, ніж просто «підвал». Для готелю преміум-класу стандарт функціонування укриття включає: достатню кількість сидячих місць для всіх гостей та персоналу, питну воду, аптечку, санітарний вузол, стабільний інтернет (Starlink або резервний провідний), заряджання пристроїв, а також навички персоналу, що відповідає за психологічну атмосферу.

Тривалість та завершення тривоги

Сигнал відбою – такий же важливий момент, як і початок тривоги. Персонал повідомляє гостей про завершення тривоги через ту ж систему сповіщення та супроводжує їх назад у відповідні простори. Якщо тривога перервала обслуговування (сніданок, зустріч, процедуру в спа) – стандарт вимагає продовження з мінімальними затримками та без додаткових зусиль з боку гостя.

Нічна тривога заслуговує окремого розгляду, адже вона є найскладнішою як для гостей, так і для персоналу. Розбуджений о другій ночі сигналом тривоги гість, що має зранку важливу ділову зустріч або вже тривалий час перебуває у стані хронічного стресу, – потребує принципово іншої взаємодії, аніж гість, якого тривога застала на сніданку. Роль персоналу у нічному укритті – забезпечити не лише фізичну безпеку, але й певний емоційний комфорт: спокійний голос, чіткі відповіді на питання, організований простір. У такі моменти від персоналу укриття вимагалось значно більше, ніж просто показати місце укриття. Потрібно було забезпечити людям мінімальний комфорт: розподілити місця для сидіння, принести воду і снеки, відповісти на безліч запитань, іноді – просто бути поруч і говорити спокійним голосом. Часто саме в ці години між персоналом і гостями виникали щирі людські розмови, які б ніколи не відбулися у звичайних умовах готельного сервісу.

З точки зору управлінського підходу, така поведінка готелів відповідає принципам концепції, яку в англomовній літературі називають "Crisis Hospitality" – здатності надавати якісне обслуговування навіть за умов надзвичайних ситуацій [19].

З практики роботи у Hyatt Regency Kyiv, одним із найважливіших неформальних стандартів, що виник органічно з практики, є правило «персонал спокійний – гість спокійний». Коли черговий адміністратор зустрічає тривогу зі спокійним виразом обличчя, чітким виконанням протоколу та впевненим голосом – це показує гостям, що «ситуація під контролем» значно ефективніше, ніж будь-яка інструкція. І навпаки – навіть найкраще облаштоване укриття не компенсує розгубленого або наляканого персоналу. При заселенні обов'язково надається інформація щодо укриття: його місцезнаходження, наявність води та їжі, місць для сидіння, шляхів евакуації та плану дій при тривозі. Також можна порадити гостям встановити застосунок з картою повітряних тривог. Кожен гість може за власним бажанням заповнити спеціальну паперову форму, щоб відмовитися від

оголошення повітряної тривоги у своєму номері, але в такому випадку він бере на себе відповідальність за можливі наслідки.

Серед гостей, що з'явилися у київських готелях за цей час, окремої уваги заслуговує категорія документалістів, фотографів і письменників, що свідомо обрали Київ, аби власними очима побачити наслідки війни. Вони ставилися до тривог з певною журналістською відстороненістю і часто ставили дуже глибокі запитання – наприклад, чому готель взагалі залишився відкритим. І щира відповідь на це запитання, яка була у більшості співробітників у Hyatt: «Тому що люди, які тут працюють, вирішили залишитися» – мабуть, найкраще пояснює суть того, що відбувалося. Це було особисте рішення кожного члена команди.

2.3. Кадрова політика в умовах воєнного стану

Кадрова політика під час воєнного стану для готельного бізнесу є, мабуть, найменш видимою для гостей і водночас однією із найбільш критичних для збереження якості сервісу. Готель – це в першу чергу люди, і будь-яка трансформація стандартів проходить через людський фактор.

Перші кадрові зміни, що відбулися у туристичній галузі після 24 лютого 2022 року, були наслідком масової вимушеної міграції. Частина персоналу – особливо жінки з дітьми – виїхала за кордон. Чоловіки призовного віку виявилися мобілізованими або не могли виїхати. Та частина команди, що залишилася, – часто більш вмотивована і лояльна, ніж середньостатистичний співробітник у мирний час, але вона суттєво зменшена кількісно [40].

Кадрова криза у готельному секторі України є частиною значно ширшого явища, яке можна назвати «трудовою міграцією в умовах збройного конфлікту». За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), початковий шок від повномасштабного вторгнення у лютому-березні 2022 року призвів до значного падіння зайнятості. Є дані опитування, проведеного на початку

березня, які свідчать про те, що 75% малих підприємств призупинили свою роботу [28].

Для сервісної галузі, яка традиційно залежить від великої кількості кваліфікованих кадрів на різних рівнях, такий відтік мав катастрофічні наслідки – і відновлення чисельності персоналу все ще залишається одним із найгостріших питань галузі.

У цих умовах готелі зіткнулися з необхідністю перерозподілу функцій і додаткового навчання. Адміністратор рецепції, що освоює базові функції консьєржа; офіціант, який додатково виконує роботу бармена; менеджер відділу продажів, який під час тривоги бере на себе функції чергового адміністратора – це стало нормою. Кризова ситуація сприяла більш глибокому розумінню персоналом готелю як цілісної системи.

Психологічний стан персоналу – окремий виклик, що не має прямих аналогів у мирних операційних стандартах. Люди, які обслуговують гостей, самі живуть у стані хронічної невизначеності та стресу: ракетні удари відбуваються і вночі в їхніх домівках, у них є рідні на фронті, вони слідкують за новинами між обслуговуванням гостей [22]. Ситуація, коли службовець повинен триматися посмішки та ввічливого тону, перебуваючи у глибокому особистому стресі, – вимагає від менеджменту особливої уваги до психологічної підтримки команди [1, с. 2796].

Особливо відчутним виявився відтік молодих спеціалістів – студентів туристичних і готельних спеціальностей, що працювали у готелях частково або на стажуванні. Більшість із них або виїхала за кордон разом із сім'ями, або переорієнтувалася на роботу у міжнародних гуманітарних організаціях – де була відчутна соціальна місія та була оплата у євро/доларах. Конкурувати з такими пропозиціями готелям було вкрай непросто. Саме ця категорія персоналу традиційно забезпечувала гнучкість у пікові сезони і була найбільш готова до навчання новим стандартам.

Деякі готелі запровадили практики підтримки персоналу, що раніше не були характерні для галузі: регулярні командні збори у неформальному форматі, де можна висловити тривоги; психологічні консультації для бажаючих; спрощені процедури надання позачергових відпусток у зв'язку з особистими обставинами. Ці практики виходять за межі класичного HR-менеджменту і наближаються до того, що в управлінських науках називають «психологічним контрактом» між роботодавцем і співробітником [37, с. 46, 48].

Готелі, зокрема Hyatt Regency Kyiv, відреагували на ситуацію кількома шляхами одночасно. По-перше, підвищенням заробітних плат для ключових і досвідчених співробітників – це допомогло утримати тих, кого найбільше намагалися переманити конкуренти або інші сектори економіки. По-друге, введенням нефінансових стимулів: безкоштовне харчування під час зміни, гнучкий графік роботи, спрощені процедури надання позачергової відпустки у зв'язку з особистими обставинами (евакуація, поховання, допомога родичам). Ці заходи виглядають простими, але в умовах хронічного стресу навіть безкоштовний обід на роботі стає реальним знаком того, що компанія дбає про людину, а не просто вимагає від неї виконання робочих показників.

Управлінська наука давно говорить про те, що утримання персоналу в кризових умовах – це інвестиція, а не витрата. Невдале кадрове рішення має високу ціну. Витрати на заміну співробітника можуть сягати від кількох тисяч до сотень тисяч доларів. Однак це лише видима частина проблеми – до непрямих втрат належать також зниження морального духу колективу та негативний вплив на корпоративну культуру. В умовах воєнного стану, коли знайти кваліфікованого кандидата і взагалі вкрай складно, збереження наявної команди ставало питанням не просто ефективності, а операційного виживання [49].

Цікавим явищем, яке можна спостерігати в Hyatt Regency Kyiv, стало те, що криза зміцнила команду. Ті, хто залишився, – залишилися свідомо. І це принципово змінювало атмосферу всередині колективу. Сформувалася

невелика, але надзвичайно згуртована група людей, де кожен знав роль кожного, довіряв колезі і розумів, що від спільної роботи залежить значно більше, ніж просто якість сервісу. Дослідники у сфері організаційної психології пояснюють цей ефект як "посттравматичний ріст на рівні групи" – коли спільно пережита криза не руйнує команду, а формує між людьми більш глибокі і стійкі зв'язки, ніж ті, що виникають у стандартних умовах [11, с. 175].

Ще один вид кадрової політики – питання навчання в умовах, коли традиційні формати (тренінги, семінари, регіональні форуми) стали недоступними або надзвичайно ускладненими. Готелі перейшли переважно на внутрішні формати навчання: навчальні тривоги, онлайн-модулі, ротації між відділами. Hyatt, як глобальна компанія, забезпечила локальним командам доступ до своїх онлайн-навчальних платформ HyattConnect та MyLearning, що допомогло зберегти стандарти навіть за умов обмеженої можливості традиційних форматів.

2.4. Адаптація сервісів до нових умов роботи

Трансформація сервісної пропозиції у київських готелях преміум-класу відбувалася у двох паралельних напрямках – скорочення послуг, що втратили актуальність або стали нерентабельними, та розвиток тих, які набули нового значення.

Серед послуг, що зазнали суттєвого скорочення або призупинення, були деякі спа-процедури, що вимагають тривалого часу та спеціального обладнання, частина ресторанного меню через логістичні ускладнення з постачанням окремих інгредієнтів, трансфер до/з аеропортів (в межах України), деякі розважальні послуги. Ці скорочення відображали реальність – зміна профілю гостя вимагала зміни пропозиції.

Натомість суттєво зросла роль обслуговування в номерах. Гості – особливо журналісти, що мешкають у готелях тижнями та місяцями – почали

активніше використовувати доставку їжі в номер. Меню адаптувалося відповідно: більший акцент на страви, доступні цілодобово, гнучкіші опції для різних дієтичних потреб. Стандарт Hyatt, що передбачає цілодобовий доступ до меню Crave з доставкою протягом 20 хвилин [18], виявився надзвичайно доречним саме в умовах невизначеного графіка роботи гостей.

Суттєво змінилася роль лобі та публічних просторів готелю. У мирний час лобі – це простір транзиту і першого враження. В умовах воєнного стану він став повноцінним робочим простором: журналісти проводять відеоконференції, дипломати провадять неформальні зустрічі, координують логістику.

Комунікація з гостями зазнала найбільших змін. У мирний час готельна комунікація зосереджена на питаннях сервісу: час сніданку, доступність номерів, бронювання. В умовах воєнного стану до неї додалися нові пункти: щоденний брифінг про ситуацію безпеки, інформація про укриття, повідомлення про відключення та їх прогнозовану тривалість, контакти екстрених служб. Ця комунікація стала мультимовною, регулярнішою та більш прямолінійною.

Цифрова складова адаптації також заслуговує на увагу. Соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook та Tiktok перетворилися на основний канал комунікації готелів із зовнішньою аудиторією. Через них готелі транслиували не лише маркетингові повідомлення, але й оперативну інформацію: режим роботи в умовах відключень, стан безпеки, підтримку для гостей. Цей контент одночасно виконував функцію PR (показував стійкість бренду) та функцію публічної безпеки (надавав практичну інформацію).

Одним із найпомітніших зрушень у підході до сервісу стало переосмислення того, для чого взагалі існують готельні простори. До 2022 року конференц-зали та бізнес-центри проєктувалися під конкретні корпоративні заходи: презентації, тимбілдинги, весілля, форуми. Після 24 лютого вони набули принципово нового призначення: брифінги для представників міжнародних ЗМІ, засідання дипломатичних місій,

координаційні зустрічі гуманітарних організацій. У Hyatt Regency Kyiv конференц-зали перестали бути суто комерційними продуктами і стали просторами, які надавалися для потреб акредитованих некомерційних організацій і дипломатів – іноді на безоплатній основі або за суттєво зниженими цінами. Це рішення виходило за межі стандартної комерційної логіки, проте значно посилювало репутацію готелю як надійного і відповідального партнера у складний час.

Важливим напрямком адаптації стало партнерство з міжнародними гуманітарними організаціями. Міжнародний комітет Червоного Хреста, різноманітні місії ЄС та двосторонні програми допомоги потребували розміщення своїх команд, організації зустрічей, логістичних баз і просто стабільного, безпечного місця для роботи [12]. Готелі, що змогли запропонувати їм гнучкі умови – спеціальні корпоративні тарифи, розширений пакет послуг, гарантований доступ до укриттів – отримали стабільне завантаження навіть у найважчі місяці.

Програми лояльності також змінили свій підхід. World of Hyatt, як і програми інших великих мереж, побудована на системі балів, рівнів і бонусів для постійних гостей. В умовах, коли більшість звичних клієнтів-мандрівників зникла, а нові гості – журналісти чи дипломати, що живуть у готелі тижнями – мали зовсім іншу модель поведінки, значення програм лояльності як маркетингового інструменту тимчасово знизилося. Проте для тих, хто залишився постійним гостем, можливість продовжувати накопичувати бали і отримувати преференції навіть у такий складний час мала символічне значення: «Для нас ви так само важливий гість, як і раніше». Збереження цього відчуття нормальності у нестандартних умовах – задача, що виглядає простою, але насправді вимагає значних організаційних зусиль.

Висновки до розділу 2

Аналіз викликів, що постали перед готельною індустрією України після 24 лютого 2022 року, дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

По-перше, війна спричинила не просто скорочення попиту, а радикальну структурну трансформацію ринку. Традиційні сегменти гостей – ділові мандрівники, учасники конференцій, заможні туристи – практично зникли, натомість з'явилися нові: дипломати, міжнародні журналісти, представники гуманітарних організацій та волонтери. Готелі, які змогли швидко переорієнтуватися на ці групи та врахувати їхні специфічні потреби (надійність, безпека, стабільний зв'язок), зберегли певний рівень завантаженості навіть у найкритичніші періоди.

По-друге, інфраструктурна криза, спричинена ракетними ударами по енергосистемі, засвідчила вразливість централізованого життєзабезпечення. Відключення електроенергії, перебої з теплопостачанням та гарячою водою стали тривалим операційним фоном. У відповідь готелі преміум-класу здійснили масштабні інвестиції в резервне обладнання – від промислових генераторів до павербанків для гостей. Енергетична автономність, яка раніше була конкурентною перевагою, перетворилася на обов'язкову умову виживання. При цьому такі вкладення робилися в умовах падіння доходів, що створювало парадоксальну ситуацію зростання витрат на тлі скорочення клієнтської бази.

По-третє, повітряні тривоги сформували абсолютно нову операційну реальність. Протоколи реагування створювалися з нуля методом проб і помилок, поступово виробляючи чіткі алгоритми: дублююче сповіщення гостей, швидкий супровід до укриття, облаштування підвальних приміщень як комфортних просторів. Вирішальним фактором виявилася не стільки технічна сторона, скільки підготовленість персоналу. Спокійний тон, чіткі короткі команди та впевнена поведінка працівників у перші секунди тривоги

впливають на рівень паніки серед гостей значно більше, ніж будь-які письмові інструкції.

По-четверте, кадрова політика стала одним із найскладніших викликів. Масова міграція, мобілізація, виїзд жінок із дітьми призвели до значного скорочення персоналу. Ті, хто залишився, працювали в умовах хронічного стресу, особистих втрат та невизначеності. Готелі були змушені впроваджувати нестандартні HR-практики: перерозподіл функцій, психологічну підтримку, гнучкі графіки, спрощені відпустки. Ці заходи вийшли за межі класичного менеджменту, наблизившись до концепції «психологічного контракту» між роботодавцем і працівником. Примітно, що спільно пережита криза у багатьох випадках не зруйнувала, а навпаки – зміцнила колективи, сформувавши глибшу довіру та взаємну відповідальність.

По-п'яте, трансформація сервісної пропозиції відбувалася за двома напрямками: скорочення послуг, що втратили актуальність, та розвиток тих, які набули нового значення. До останніх належать цілодобове обслуговування в номерах, використання лобі та конференц-залів як робочих просторів, а також мультимовна комунікація щодо безпекової ситуації. Партнерство з міжнародними організаціями – ООН, Червоним Хрестом, місіями ЄС – стало важливим стабілізуючим фактором, забезпечивши довгострокове завантаження тим готелям, які запропонували гнучкі умови.

Таким чином, ключовою передумовою адаптації готелів преміум-класу в умовах війни стала їхня здатність до швидкої та гнучкої реакції на безпрецедентні виклики. Найбільш стійкими виявилися ті заклади, які зуміли поєднати технічну модернізацію, операційну гнучкість та інвестиції в людський капітал. Цей досвід може бути корисним для управління готельним бізнесом у зонах конфліктів та інших кризових ситуаціях.

РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАНДАРТІВ ГОСТИННОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЯХ: ДОСВІД HYATT REGENCY KYIV ТА ІНШИХ 5-ЗІРКОВИХ ГОТЕЛІВ

3.1. Трансформація стандартів в Hyatt Regency Kyiv

Hyatt Regency Kyiv – 5-зірковий готель, розташований у самому центрі столиці на вулиці Алли Тарасової, 5 (Додаток А). Він є унікальним для дослідження трансформації стандартів гостинності в умовах воєнного стану. Готель налічує 234 номери різних категорій: від стандартних King і Twin Room (35 м²) до Presidential Suite (210 м²) на 10-му поверсі з приватною терасою та видом на Михайлівський собор. До складу готелю входять ресторан Bar Asia & Grill, Lobby Bar, Bar on 8 із панорамною терасою, спа-центр Spa Naturel, фітнес-клуб Club Olympus та розвинена конференц-інфраструктура.

Корпоративна ідентичність готелю формується навколо бренд-обіцянки Hyatt Regency: «We create energizing experiences by connecting our guests to who and what matter most» (укр. «Ми створюємо досвід, що сповнює життєвою енергією, забезпечуючи зв'язок наших гостей із тими людьми та цінностями, які мають для них найбільше значення») – і трьох принципів: пристрасть до налагодження зв'язків, бути місцем для будь-якої події, забезпечення комплексним сервісом, що перетворює звичайний візит на незабутній досвід [13]. Ці принципи, що у мирний час трактувалися переважно через призму комфорту та ділового успіху, набули нового змісту в умовах воєнного стану: «з'єднувати гостей з тим, що для них важливо» стало означати – забезпечити безпеку, зв'язок зі світом та певну стабільність у важких умовах. Операційна трансформація у Hyatt Regency Kyiv охоплює кілька ключових напрямків, що розглядаються нижче.

Підземний простір готелю, що раніше використовувався переважно як технічні приміщення та складські зони, був переобладнаний на функціональне

укриття. Процес облаштування відбувався поступово: спочатку – базові меблі та освітлення, потім – питна вода та санітарний вузол, згодом – підключення стабільного інтернет-зв'язку. У підсумку укриття готелю стало простором, у якому можна перебувати годинами без відчуття дискомфорту та відриву від роботи – що є принципово важливим для ділової аудиторії.

Маршрути евакуації до укриття розроблені з урахуванням специфіки кожної зони готелю. Тривалість маршруту з будь-якої точки – менше 3 хвилин. Відповідальні за кожен сектор призначені заздалегідь. У нічний час черговий адміністратор має контроль над системою внутрішнього сповіщення і діє за чітким протоколом.

Важливим нюансом є питання іноземних гостей – особливо тих, хто вперше перебуває в Україні та не повністю розуміє контекст. Стандарт заселення у Hyatt Regency Kyiv включає усне пояснення розташування укриття та порядку дій під час тривоги – не як формальна процедура, а як природна частина розмови. На прохання гостя – або для гостей з тих країн, де системи сповіщення є нормою – цей брифінг виконується докладніше.

Готель забезпечено промисловими дизельними генераторами, що здатні підтримувати роботу всього об'єкта – включаючи кухню, ліфти, системи опалення/охолодження та всі ІТ-системи. Це дозволяє зберігати повноцінний сервіс під час відключень будь-якої тривалості.

Показово, що непереривна робота систем під час відключень стала маркетинговою перевагою: деякі корпоративні клієнти та посольства свідомо обрали Hyatt Regency Kyiv саме через гарантовану безперебійність роботи.

З досвіду роботи на рецепції: операційні чеклісти зазнали суттєвих доповнень порівняно з мирним часом. До стандартних завдань – перевірка X-звітів, аналіз бронювань на заїзді та виїзді, робота з профілями гостей, контроль рахунків та реєстраційних карток, додалися нові: перевірка статусу систем резервного живлення, контроль наповненості укриття необхідними матеріалами, щогодинна перевірка каналів сповіщення про повітряну тривогу, брифінг гостей при заселенні щодо безпеки.

Комунікація з гостями стала більш проактивною. Система Medallia, яку готель використовує для збору зворотного зв'язку від гостей [39], почала отримувати значно більше коментарів, пов'язаних із безпекою, – і якість реакції на ці коментарі стала критично важливою для репутації. Гість, який пише про пережиту тривогу, потребує відповіді не через добу, а впродовж кількох годин.

Управління VIP-гостями в умовах воєнного стану набуло нових вимог. Дипломати та урядові делегації потребують посиленої координації з протоколом посольств, особливих протоколів безпеки та конфіденційності. Для таких гостей готель адаптував процедури: розселення у найбезпечніших зонах будівлі, дискретне управління гостьовими даними, індивідуальний брифінг із безпеки.

Ресторан Bar Asia & Grill зберіг свій концептуальний формат – демонстраційна кухня з грилем, вок та пароваркою, азійсько-європейська кухня – при цьому адаптувавши деякі практичні параметри. Години роботи (07:00 – 23:00) залишилися незмінними. Меню отримало більший акцент на стравах, що можна приготувати з доступних у поточних логістичних умовах інгредієнтів. Обслуговування номерів 24/7 посилило свою роль як основного каналу харчування для гостей у нічний час або під час тривоги.

Bar on 8 – панорамна тераса з видом на Софійський собор – стала ще більш символічним простором у контексті воєнного стану. Вечеря на відкритій терасі з панорамою міста, яке живе і бореться, набула цінності, яку неможливо описати жодним маркетинговим текстом. Цей простір продовжив функціонувати як точка «нормальності» – і саме це стало його головною цінністю.

Номерний фонд готелю – це найбільш видима для гостя частина всього того, що приховано за поняттям «готельний стандарт». Саме в номері людина проводить найбільше часу: тут вона спить, працює, відпочиває, а в умовах воєнного стану – ще й намагається хоч трохи переключитися від зовнішнього стресу. Тому трансформація номерного фонду Hyatt Regency Kyiv у контексті

воєнного часу – це не лише питання ремонту чи оновлення обладнання. Це питання того, як фізичний простір може підтримати людину, яка знаходиться у важкій ситуації.

Huatt Regency Kyiv налічує 234 номери, розподілених між 10 поверхами. Кожна категорія номерів має свою специфіку – площу, розташування, вид із вікна, набір зручностей. У мирний час ця різноманітність існує передусім для того, щоб відповісти на різні потреби і бюджети гостей. Нижче у таблиці 3.1 наведено повний перелік категорій номерів із ключовими характеристиками.

Таблиця 3.1.

Номерний фонд Huatt Regency Kyiv

Тип номера	Кількість	Площа, м²	Поверхи	Особливості
King Room	100	35	2–7	Вид на місто, мармурова ванна
Twin Room	21	35	2–7	2 односпальні ліжка, вид на місто
Cathedral View King	42	38	2–7	Вид на Софійську або Михайлівську площу
Cathedral View Twin	14	38	2–7	2 ліжка, вид на собори
Club Access King	26	35	8–9	Доступ до Regency Club, унітаз з омиванням
Club Access Twin	6	35	8–9	Доступ до Regency Club
Regency Suite King	6	50	2–7	Окрема гостьова кімната, DVD, кавова машина
Regency Executive Suite	10	70	2–9	Окрема гостьова та робоча зона
Ambassador Suite	5	105	2–5, 9	Домашній кінотеатр, обідня зона
Diplomat Suite	3	140	6–8	Міні-кухня, паровий душ, гардероб
Presidential Suite	1	210	10	Приватна тераса, особистий ліфт, вид на Михайлівський собор
Accessible Twin Room	4	35	2–5	Душ без порога, поручні, суміжний з King

Джерело: складено автором на основі [13,30]

Як видно з таблиці, переважну більшість номерного фонду складають стандартні категорії – King Room та Twin Room площею 35 м² на поверхах з 2 по 7. Це найбільш затребувані і водночас найбільш доступні за ціною номери. Cathedral View King та Cathedral View Twin відрізняються від стандартних лише видом із вікна – і цей вид, до слова, є унікальним конкурентним активом готелю – пряма панорама на Михайлівський Золотоверхий монастир або Софійський собор – те, що в жодному іншому готелі Києва не відтвориш. В умовах воєнного часу ця деталь набула додаткового символічного навантаження: дивитися на собори, що стоять незруйновані – для багатьох гостей це було свого роду опорою.

Клубні номери 8-го та 9-го поверхів – Club Access King та Club Twin дають гостям доступ до Regency Club, окремого клубного лаунжу з розширеним сніданком, вечірнім коктейлем та підвищеним рівнем конфіденційності. Цей формат виявився особливо популярним серед дипломатів і представників міжнародних організацій, яким важливо і мати ізольований робочий простір, і уникати публічного лобі.

Категорія люксів представлена чотирма рівнями: Regency Suite (50 м²), Regency Executive Suite (70 м²), Ambassador Suite (105 м²) та Diplomat Suite (140 м²). Кожен наступний рівень додає нові функціональні зони: окрема гостьова кімната, повноцінна робоча зона, домашній кінотеатр, міні-кухня, паровий душ. Для гостей, що проживають у готелі тижнями – а в умовах воєнного стану такий формат став нормою для багатьох журналістів та посадовців – наявність повноцінної кухні чи кінотеатру означала можливість принаймні частково відтворити домашній комфорт. Особливий інтерес у контексті нашого дослідження викликає категорія Diplomat Suite: сама назва підкреслює орієнтованість на аудиторію, що склала значну частину гостей Hyatt у 2022 – 2024 роках.

Окремої уваги заслуговує Presidential Suite – єдиний на 10-му поверсі, площею 210 м². Він обладнаний приватною терасою з видом на Михайлівський собор, особистим ліфтом і максимально ізольованою від

решти поверху зоною. В умовах перебування у Києві урядових делегацій, що приїжджали зустрічатися з українським урядом, цей номер забезпечував необхідний рівень безпеки та конфіденційності, недсяжний у жодному іншому київському готелі.

В умовах воєнного стану варто зупинитися на тому, що частина номерів готелю оснащена склопакетами з підвищеним рівнем захисту. Після масованих ракетних атак осені 2022 року, коли вибухові хвилі вибивали вікна у багатьох київських будівлях, питання безпеки скління стало одним із перших у порядку денному готелів преміум-класу. У Hyatt Regency Kyiv частина номерів, орієнтованих насамперед на дипломатичних гостей та VIP-сегмент, має вікна з підсиленням багатошаровим склом, яке значно краще витримує ударну хвилю, ніж стандартне. Це не броньоване скло у військовому сенсі, але це суттєво більш захищений варіант. Ця інформація не афішується публічно, але активно використовується при розселенні гостей із підвищеними вимогами до безпеки: адміністратор рецепції знає, які номери в яких зонах будівлі мають цей рівень захисту, і враховує це при призначенні номера.

Ще одна важлива характеристика номерного фонду, яка стала особливо актуальною після 2022 року, – наявність чотирьох інклюзивних номерів для гостей з інвалідністю (Accessible Twin Room). Серед потоку гостей, що сформувався після початку повномасштабного вторгнення, значну частину склали люди, що отримали поранення або стали особами з інвалідністю внаслідок бойових дій чи обстрілів. Сюди ж входили ветерани на реабілітації, а також ветерани та цивільні з хронічними захворюваннями, що приїжджали на лікування у столицю. Для цих людей стандартний номер із ванною та порогом – об'єктивна перешкода, а не просто незручність.

Accessible Twin Room у Hyatt Regency Kyiv обладнаний душем без порога (roll-in shower), що дає можливість заїзду на кріслі колісному, поручнями біля унітазу та у душовій кабіні, пониженими вимикачами та розетками, достатньою шириною дверного прорізу для проїзду крісла-колісника, а також суміжні з сусіднім King Room – що дозволяє розмістити особу з інвалідністю

разом із супроводжуючою людиною через суміжні двері. Ці номери розташовані на нижніх поверхах (2–5), що є принципово важливим з точки зору доступності укриття: за будь-якої тривоги евакуація на нижніх поверхах – швидша і простіша.

Варто зауважити, що інклюзивність у готелях – тема, яка в Україні до 2022 року не була пріоритетом. На жаль, саме масштаб поранень і кількість людей, що повернулися з фронту з новими потребами, прискорили увагу до цього питання. В Україні ця тенденція є ще більш вираженою через масштаб подій.

Загалом, номерний фонд Hyatt Regency Kyiv ілюструє важливу управлінську думку: у преміальному готелі немає «просто номерів». Кожен простір – це сукупність рішень, прийнятих роками, де переплітаються дизайн, функція, безпека і турбота про людину. Воєнний стан не скасував жодну з цих складових – він лише додав до них новий, раніше не передбачуваний контекст. І адаптація, про яку ми говоримо у цьому розділі, – це не заміна одних стандартів іншими. Це нашарування нових вимог поверх існуючих, при збереженні всього того, що складало бренд ще до початку вторгнення.

У Додатку Б наведено фотографії номерів різних категорій – від стандартного King Room до Presidential Suite. Ці матеріали дають змогу наочно простежити, як простір, спроектований для комфорту і статусу, трансформувався у простір, що поєднує преміальний сервіс і функціональну безпеку. З особистого досвіду роботи на рецепції – кожного разу, коли заселявся гість, що вперше приїжджав до Києва під час війни і бачив номер у Hyatt – з видом на собор, з QR-кодом для завантаження додатка відстеження повітряних тривог, інформаційним листом про готель та меню ресторану – на обличчі була одна і та сама реакція. Спершу легка розгубленість від суміші звичного готельного комфорту і нагадування про реальність. А потім полегшення: «Тут знають, що відбувається, і подбали про мене». Саме це поєднання і є, як мені здається, суттю того, що означає преміальний готель під час воєнного стану.

3.2. Порівняння досвіду з іншими готелями преміум-класу України

Для об'єктивної оцінки місця Hyatt Regency Kyiv в загальному контексті адаптації готельної індустрії України до умов воєнного стану доцільно провести порівняльний аналіз з іншими закладами преміум-класу столиці. Критеріями порівняння обрано ключові аспекти антикризової операційної діяльності, визначені у теоретичній частині роботи: доступність та облаштування укриття, резервне живлення, систему сповіщення про повітряну тривогу, навчання персоналу, інформування гостей, психологічну підтримку працівників та комунікаційну активність у соціальних мережах. Результати порівняння зведено у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняльний аналіз адаптації готелів преміум-класу Києва до умов воєнного стану

Критерій	Hyatt Regency Kyiv	Intercontinental Kyiv	Premier Palace Hotel Kyiv
Укриття (доступність, ≤3 хв.)	Оснащено водою, санвузлом, місцями для сидіння, наявні ліжка	Підвальні приміщення адаптовані під укриття	Облаштоване укриття в підвалі
Резервне живлення (весь об'єкт)	Промислові генератори	Генератори та резервне живлення	Власні генератори
Мультимовне сповіщення при тривозі	Укр./англ., внутрішня трансляція	Укр./англ.	Укр./англ.
Навчання персоналу (тривога)	Щомісячні safety drills, онлайн-навчання	Регулярні навчання, протоколи від IHG	Регулярні протоколи
Брифінг гостей при check-in	Усний + інформаційний лист з інструкцією в номері	Усний + письмова інструкція	Письмова інструкція в номері
Психологічна підтримка персоналу	Неформальні збори, доступ до корпоративних ресурсів	Корпоративні програми IHG	Власні HR-ініціативи

Критерій	Hyatt Regency Kyiv	Intercontinental Kyiv	Premier Palace Hotel Kyiv
Соціальні мережі (SMM комунікація)	Активна, регулярна, інформаційна + маркетингова	Активна	Помірна

Джерело: складено автором на основі відкритих даних готелів [5,13,43]

Порівняльний аналіз виявляє кілька важливих закономірностей. По-перше, всі три готелі забезпечили наявність укриттів та резервного живлення – цей базовий рівень є фактичним мінімумом для п'ятизіркових готелів у Києві. Різниця проявляється у якості та «преміальності» укриттів – від базового підвального приміщення до функціонального простору.

По-друге, всі три готелі – представники міжнародних брендів – отримали підтримку своїх материнських компаній у вигляді корпоративних протоколів безпеки, навчальних матеріалів та психологічних програм для персоналу. Це підкреслює перевагу приналежності до міжнародної мережі в кризових умовах: бренд забезпечує не лише маркетинг, але й операційну підтримку.

По-третє, SMM-комунікація виявилася ключовим відмінним фактором. Готелі з активною, прозорою та регулярною комунікацією у соціальних мережах зберегли вищу впізнаваність і лояльність аудиторії навіть серед тих, хто не є їхніми безпосередніми гостями. Це має довгостроковий ефект для репутації після завершення активної фази конфлікту. Під «активною» SMM-комунікацією у даному дослідженні розуміється не просто публікація красивих фотографій у Instagram. Йдеться про принципово іншу роль соціальних мереж – вони стали каналом оперативного інформування. Гості та потенційні гості дізнавалися через соцмережі готелів, чи є відключення цього дня, чи працює ресторан у нічний час, чи є вільні місця в укритті для відвідувачів, що застала тривога поруч. Це інформація, яка в мирний час ніколи б не потрапила до офіційного каналу готелю – і яка у 2022-2023 роках стала буквально питанням безпеки.

Прозорість і регулярність – два ключові чинники ефективної комунікації під час криз. Мовчання або рідкісні публікації в такий час сприймаються аудиторією як ознака проблем або байдужості. Готелі, що продовжували активно спілкуватися з аудиторією у найважчі моменти, не лише утримували поточних клієнтів, але й формували базу майбутніх – тих, хто спостерігав за ними у соцмережах і збирався відвідати Київ після деескалації

Окремого розгляду заслуговує питання того, що саме дає готелю приналежність до міжнародної мережі в умовах воєнного стану – і чим у цьому відношенні відрізняється позиція Hyatt Regency Kyiv та InterContinental Kyiv від Premier Palace Hotel, який є незалежним закладом.

Hyatt Regency Kyiv є частиною Hyatt Hotels Corporation – американської готельної мережі, що об'єднує понад 1350 готелів у 69 країнах [32]. InterContinental Kyiv входить до складу IHG Hotels & Resorts (InterContinental Hotels Group) – британської мережі з більш ніж 7 000 готелів по всьому світу [33]. Обидві компанії мають розгалужені корпоративні структури управління ризиками і давно напрацьовані глобальні протоколи дій у надзвичайних ситуаціях. Ці протоколи включають стандарти безпеки для об'єктів у зонах нестабільності, навчальні матеріали для персоналу, онлайн-платформи для підтримки команд і навіть можливість звернутися до корпоративних кризових менеджерів для консультації.

Коли у лютому 2022 року ситуація в Україні різко загострилася, готелі обох мереж отримали підтримку зверху: оновлені протоколи безпеки, методичні матеріали щодо роботи в умовах збройного конфлікту, доступ до корпоративних HR-ресурсів для підтримки персоналу. Це не означає, що корпорація «вирішила всі проблеми» – вирішували їх люди на місці. Але наявність готового шаблону, який можна адаптувати, а не розробляти з нуля в умовах стресу, є значною перевагою.

Premier Palace Hotel перебуває в принципово іншій ситуації. Це незалежний готель, що має статус пам'ятки архітектури [10]. Готель розробляв свої протоколи кризового управління переважно самостійно, спираючись на

власний досвід і рекомендації українських органів влади – що є об'єктивно складнішим шляхом. Разом із тим саме такі заклади демонструють особливу інституційну стійкість: відсутність корпоративної підтримки компенсується глибоким знанням місцевого контексту і лояльністю команди, яка пов'язала своє майбутнє саме з цим конкретним місцем.

Приналежність до міжнародного бренду дає перевагу насамперед на початковому етапі кризи – коли потрібно швидко адаптуватися і є доступ до готових рішень. Проте у довгостроковій перспективі незалежні заклади часто виявляються гнучкішими у прийнятті нестандартних рішень, оскільки не обмежені рамками корпоративних стандартів, що потребують погодження з материнською компанією.

3.3. Гостьовий досвід в умовах воєнного стану: аналіз опитування

Для дослідження сприйняття готельної безпеки в умовах воєнного стану розроблено авторську анкету (Додаток В). Цільова аудиторія – працівники та гості готелів преміум-класу, а також особи, які цікавляться готельним бізнесом або туризмом в Україні (туристи, студенти відповідних спеціальностей, фахівці суміжних галузей, активні мандрівники). Анкетування проводилося у цифровому форматі через сервіс Google Forms. Загальна кількість респондентів склала 52 особи. Загалом анкета містила 15 запитань, більшість із яких – закриті (з варіантами відповіді або рейтинговою шкалою), одне з них – для додаткових побажань. Збір відповідей відбувався добровільно, дані використовуються виключно в узагальненому вигляді.

Серед 52 респондентів 29 осіб (55,8%) – жінки, 19 (36,5%) – чоловіки, 4 особи не вказали стать. За віком: 35 осіб (67,3%) належать до групи 18–35 років, 12 (23,1%) – до групи 35–60 років, 3 – 60 і старше, 2 не зазначили. Така структура є цілком очікуваною: молодь і люди середнього віку є найбільш активною аудиторією, яка подорожує та користується послугами готелів. За

соціальним статусом переважають наймані працівники (близько 53%) та студенти (47%), що відображає орієнтацію анкети на активну, мобільну аудиторію. Важливий момент: 14 осіб (26,9%) є студентами або фахівцями саме у сфері туризму і готельного бізнесу, що додає відповідям певну галузеву обізнаність.

Щодо досвіду проживання в готелях: 17 респондентів зупиняються рідко, 14 – іноді, 7 – регулярно, ще 14 – студенти або фахівці сфери. Тобто вибірка охоплює як людей із обмеженим досвідом, так і тих, хто регулярно взаємодіє з готельним сервісом. Це важливо, бо дозволяє порівняти сприйняття ситуації «ззовні» і «зсередини».

Одне з найголовніших питань – «Чи готові люди зупинятися в готелях під час воєнного стану?». 38 осіб (73,1%) відповіли «Так, зупинявся і готовий знову». Ще 10 (19,2%) не зупинялися, але розглядають таку можливість. Лише 2 особи зупинялися, але більше не готові, і ще 2 – не готові в принципі. Разом це означає, що 47 із 52 респондентів або вже є потенційними клієнтами готелів у воєнний час, або відкриті до цього. Це вагомий сигнал: попит існує, і він значно більший, ніж можна було б очікувати у таких умовах. Люди адаптуються, сприйняття ризику нормалізується. Робота галузі – зберегти цю аудиторію і відповісти на її потреби – є абсолютно реальним і актуальним завданням.

Одним із ключових питань анкети була оцінка важливості різних критеріїв при виборі готелю під час воєнного стану – за шкалою від 1 до 5. Результати наведено у таблиці 3.3, а наочне відображення розподілу оцінок представлено у Додатку Г.

Таблиця 3.3.

Рейтинг критеріїв вибору готелю під час воєнного стану

Критерій	Місце	Середній бал	Оцінок «5»	Частка «5»
Безперебійне електропостачання (генератор)	1–2	4,23	31	60,0%

Критерій	Місце	Середній бал	Оцінок «5»	Частка «5»
Рівень сервісу та комфорту	1–2	4,23	26	50,0%
Стабільний інтернет під час відключень	3–4	4,10	28	53,8%
Ціна	3–4	4,10	29	55,8%
Психологічний комфорт (персонал, атмосфера)	5	4,03	21	40,4%
Чіткі інструкції щодо безпеки	6	3,73	24	46,2%
Наявність укриття / бомбосховища	7	3,47	19	36,5%

Джерело: складено автором за результатами власного анкетування

Якщо подивитися на результати Таблиці 3.3 уважно, перше, що впадає в очі, – наявність укриття посіла останнє місце серед усіх критеріїв із середнім балом 3,47. На перший погляд, це може здатися дивним і навіть парадоксальним: ми живемо у країні, де звук сирени – частина буденності, і при цьому наявність укриття при виборі готелю є найменш важливим фактором? Пояснень цьому є декілька, і обидва відображають важливий психологічний зсув.

По-перше, після більш ніж чотирьох років повномасштабного вторгнення наявність укриття у будь-якому пристойному готелі сприймається респондентами як само собою зрозуміла умова – мінімальний стандарт, без якого готель взагалі не розглядається. Тобто воно не отримує максимальних балів саме тому, що вже «враховане за замовчуванням». По-друге, у щоденній реальності люди значно частіше думають про доступність зарядки телефону або наявність гарячої води, ніж про укриття, що потрібне ситуативно й іноді лише кілька разів за тиждень. Ці спостереження повністю відповідають тому, що можна побачити в роботі: гості часто питають про Wi-Fi і генератор вже при бронюванні, а про укриття дізнаються вже при заселенні – і приймають це як норму.

Натомість лідерами із однаковим балом 4,23 стали безперебійне електропостачання і рівень сервісу. Це теж дуже показово – люди не готові

жертвувати якістю обслуговування заради функціональної безпеки. Вони хочуть обидва компоненти одночасно. Готель, що має генератор, але погано обслуговує, – програє так само, як і готель без генератора. Вимоги не заміняють одна одну – вони накладаються.

Психологічний комфорт – спокійний персонал і загальна атмосфера – посів 5-те місце (4,03 бали), що вище, ніж чіткі інструкції з безпеки (3,73). Це досить цікаво з управлінської точки зору: гості більше реагують на те, як поводить себе персонал, ніж на те, що написано в листівці в номері. Відчуття спокою і захищеності – це передусім враження, яке несуть люди, а не папір. З цього випливає, що інвестиції у психологічну підготовку персоналу є прямою відповіддю на потреби гостей – і вони не менш важливі, ніж вкладення в обладнання.

Питання №7 стосувалося того, чи важливо, щоб персонал пояснював порядок дій під час тривоги безпосередньо при заселенні. 31 особа (60,0%) відповіла «Так, це обов'язково». Ще 16 (30,8%) вважають, що варто пояснити, але тільки якщо гість сам запитає. 5 осіб (9,6%) вважають це непринциповим. Жодної відповіді «ні, не хочу думати про це» – і це теж важливий результат: люди приймають, що готель працює в особливих умовах, і готові до такої розмови.

Разом 91,8% вважають брифінг з безпеки при заселенні потрібним у тій чи іншій формі. Це підтверджує практику, що склалася в Hyatt Regency Kyiv: усне пояснення при check-in є природною частиною розмови, а не стресовою формальністю. Сказати «укриття знаходиться ось тут» та показати маршрут – займає 30 секунд, але для гостя, що приїхав уперше, ці 30 секунд означають дуже багато.

Щодо мови безпекових інструкцій: 28 осіб (53,8%) очікують українською та англійською, 16 (30,8%) – мовою гостя за профілем, 7 (13,5%) – кількома мовами одночасно і лише 2 особи – виключно українською. Тобто 96,2% респондентів вважають англійський мінімальний стандарт або обов'язковим, або недостатнім – треба більше мов. Це цілком відповідає

реальному складу гостей преміум-готелів Києва – поряд з українцями тут живуть журналісти, дипломати, представники з десятків країн.

Питання 9 – ставлення до прохання покинути номер і спуститися в укриття під час тривоги – розділило аудиторію майже порівно. 19 осіб (36,5%) повністю підтримують це і вважають правильним. 16 (30,8%) підтримують, але хочуть перебувати там мінімально. 17 (32,7%) кажуть, що краще залишитися в номері за власним вибором. Жодна людина не обрала варіант «це порушує мій особистий простір».

Ці цифри мають пряме практичне значення для готелю. Якщо третина гостей схильна залишатися в номері – це не означає, що готель має погодитися. Але це означає, що форма комунікації має бути переконливою, а не наказовою. Гість, якому кажуть «будь ласка, спустіться – ваша безпека для нас важлива», відреагує інакше, ніж гість, якому оголошують «усі зобов'язані покинути номери». Персонал Hyatt напружував саме такий тон: спокійне запрошення, не наказ. І, як правило, це спрацьовувало навіть із найбільш «впертими» гостями.

Питання 10 – що є обов'язковим в укритті преміум-готелю – дозволило зрозуміти конкретні очікування аудиторії. Повний розподіл відповідей наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Очікування щодо облаштування укриття в готелі преміум-класу

Елемент облаштування укриття	Осіб (n=52)	Частка, %
Санітарний вузол	50	96,2%
Аптечка	50	96,2%
Питна вода	48	92,3%
Достатня кількість місць для сидіння та сну	45	86,5%
Зарядні пристрої для телефонів	45	86,5%
Wi-Fi / Starlink	40	76,9%
Освітлення	38	73,1%
Можливість отримати гарячий напій	19	36,5%

Джерело: складено автором за результатами власного анкетування

Як видно з таблиці 3.4, санітарний вузол і аптечка є абсолютними лідерами – 96,2%. Це і логічно, і важливо: людина може перебувати в укритті кілька годин поспіль, і забезпечити базові потреби – пряма відповідальність готелю. Третє місце – питна вода (92,3%). Разом ці три елементи є беззаперечним мінімальним стандартом, нижче якого не може бути жодне укриття готелю, що претендує на якісний сервіс.

Далі – зарядні пристрої і місця для сидіння/сну з результатом 86,5%. Зарядник у списку разом із кріслом – це теж показово: для сучасної людини телефон є не розвагою, а засобом зв'язку з родиною, джерелом новин і робочим інструментом. Відключення телефону під час тривоги – це не просто незручність, а реальний стрес. 40 осіб (76,9%) вважають обов'язковим Wi-Fi або Starlink у укритті. Для журналіста або дипломата, що живе у готелі – це не опція.

Результати щодо готовності платити більше за безпеку виявилися дуже чіткими і, чесно кажучи, дещо несподіваними за своїми акцентами. 23 особи (44,2%) вважають, що безпека має бути включена в базову ціну без жодних надбавок. Ще 17 (32,7%) готові доплатити до 10%, 10 (19,2%) – до 20%, і лише 2 (3,8%) – понад 20%.

Це означає, що 44% аудиторії сприймають генератор, укриття і Starlink як базовий стандарт, а не як преміальну опцію. І ця позиція є по-своєму логічною: якщо ти позиціонуєш себе як 5-зірковий готель у місті під час бомбардувань, то забезпечення безпеки – це частина тієї самої обіцянки якості, за яку гість вже заплатив. Разом з тим 56% таки готові платити більше – а значить, виокремлення «пакету безпеки» може бути реальним комерційним інструментом. Але це питання, яке кожен готель вирішує індивідуально, залежно від позиціонування і конкурентного середовища.

Якщо порівняти ці очікування з тим, що реально є в укритті Hyatt Regency Kyiv, – відповідність дуже висока. Усі елементи з топ-7 списку присутні.

Питання про поведінку персоналу під час тривоги дало надзвичайно однозначний результат. 48 із 52 осіб (92,3%) вважають, що персонал має зберігати спокій і впевненість. Це абсолютний лідер – з великим відривом від усіх інших варіантів. Чітке і ввічливе спрямування гостей – 42 особи (80,8%), говорити на зрозумілій мові – 28 (53,8%), підтримка в укритті – 24 (46,2%), залишатися на позиціях до евакуації всіх – лише 9 (17,3%).

Ці цифри підтверджують те, що я спостерігала на практиці: жоден внутрішній документ, ніяка картка в номері і ніяке оголошення через гучномовець не замінюють спокійного голосу живої людини поряд. Персонал – це головний інструмент психологічної безпеки. І навчання саме цьому – умінню бути спокійним, коли всі навколо нервують, – є, можливо, найважчою і водночас найважливішою частиною підготовки команди. Приємно відзначити, що відповідь «залишатися до завершення евакуації всіх» обрали лише 17% – люди не чекають від персоналу самопожертви. Вони хочуть компетентності і людяності, а не героїзму.

На питання про довіру до готелів преміум-класу порівняно зі стандартними, більшість – 29 осіб (55,8%) – відповіли «не має значення, категорія не гарантує безпеку». 12 (23,1%) довіряють безумовно, 10 (19,2%) – скоріше так. Тобто 43% таки мають підвищену довіру до преміум-класу у питаннях безпеки, але більшість вважає, що категорія – ще не гарантія.

Це важливий виклик для маркетингу. Готель не може просто сказати «ми п'ять зірок, тому ви в безпеці» – цього ніхто не купить. Потрібно демонструвати конкретні можливості: «у нас є промисловий генератор», «укриття оснащене Wi-Fi і санвузлом», «персонал проходить навчання щомісяця». Саме конкретика підвищує довіру – не категорія.

Щодо публічної комунікації готелів про заходи безпеки: 23 особи (44,2%) вважають, що таку інформацію варто публікувати, але коротко і без зайвих деталей. Ще 19 (36,5%) вважають це дуже важливим. 10 (19,2%)

схиляються до варіанту «лише за запитом». Жодна людина не обрала «ні, це зайва інформація».

Тобто 80,8% аудиторії хочуть бачити інформацію про безпеку в публічному просторі готелю – на сайті або в соцмережах. Для тих, хто ще вагається щодо поїздки до Києва і шукає готель, така інформація може стати вирішальним фактором. І навпаки: відсутність будь-яких публічних заяв про безпеку може сприйматися як відсутність самих заходів.

Питання 15 було відкритим – «Якщо маєте додаткові побажання або рекомендації, напишіть їх нижче». Більшість залишила поле порожнім, що саме по собі є інформацією – попередні питання охопили все необхідне. Але кілька відповідей заслуговують уваги.

Один із респондентів написав: «Вважаю за потрібне підвищити кваліфікацію працівників, які взаємодіють з гостями, в питаннях безпекових заходів». Людина не перераховує, що треба зробити зі стінами чи обладнанням – вона говорить про людей. І це відповідає тому, що показало питання про поведінку персоналу: 93% хочуть спокою від персоналу. Значить, навчання має бути.

Ще одна відповідь звернула увагу на географічний аспект: «Важливим є саме географічне розташування готелю та місцевість. Від області до місцевості менталітет людей та місцевого населення змінюється, і з цим також змінюється ставлення людей один до одного. Іноді буває, що працівники готелю в якомусь селі Закарпаття кращі, ніж у великому місті». Це дуже цікавий і несподіваний коментар у контексті теми безпеки. Тут є важлива думка: безпека і якість сервісу – це не тільки технічне оснащення, а й культура і ставлення. Готель у маленькому місті без промислового генератора може бути більш «людяним» і уважним до гостя, ніж п'ятизірковий заклад у столиці, де персонал виснажений і перевантажений. Стандарти важливі, але за ними завжди стоять люди – і це, мабуть, головний висновок не тільки цього анкетування, але й усієї роботи.

Для наочного представлення ключових результатів опитування наведено зведену таблицю основних показників.

Таблиця 3.5.

**Зведені результати анкетування щодо безпеки та сервісу в готелях
України під час воєнного стану**

Питання / критерій	Провідна відповідь	Осіб (n=52)	Частка, %
Готовність зупинятися в готелі під час воєнного стану	Так, зупинявся(-лась) і готовий(-а) знову	38	73,3%
Найважливіший критерій вибору (топ за середнім балом)	Безперебійне електропостачання (4,23/5,0)	31	60,0%
Брифінг при заселенні	Так, це обов'язково	31	60,0%
Мова інструкцій з безпеки	Українська та англійська	28	53,3%
Ставлення до евакуації в укриття	Вважаю правильним і підтримую	19	36,7%
Обов'язковий елемент укриття (топ-1)	Санітарний вузол та аптечка	50	96,2%
Готовність платити більше за безпеку	Ні, має бути в базовій ціні	23	44,2%
Поведінка персоналу під час тривоги (топ)	Зберігати спокій і впевненість	48	92,3%
Довіра до преміум-готелів щодо безпеки	Не має значення – категорія не гарантує безпеку	29	55,8%
Публічна комунікація про заходи безпеки	Так, але коротко	23	44,2%

Джерело: складено автором за результатами власного анкетування

Підсумовуючи результати опитування, можна виокремити кілька практичних висновків для готельної галузі. По-перше, переважна більшість аудиторії (93,1%) або вже зупинялася в готелях під час воєнного стану, або відкрита до цього. Галузь має реального споживача, і його потреби цілком конкретні.

По-друге, гості однаково цінують безпеку і сервіс – і не готові жертвувати одним заради іншого. Готель, що забезпечує і те, і те, перебуває у вигірній позиції. Готель, що робить лише одне з двох, – програє з обох боків.

По-третє, персонал є найважливішим «живим» елементом безпеки – навіть важливішим за фізичну інфраструктуру в очах гостей. Спокійна, компетентна людина поруч у момент тривоги – це те, що запам'ятовується і що формує лояльність.

По-четверте, більшість аудиторії хоче, щоб готелі відкрито комунікували про свої заходи безпеки. Мовчання – це не дискретність і не скромність. Це нерозкритий потенціал довіри і лояльності.

І нарешті – наявність укриття більше не є «особливою перевагою». Це мінімальний стандарт, який є невід'ємною частиною готельного продукту в сьогоденній Україні. Ті готелі, що перші зрозуміли це і інвестували у відповідну інфраструктуру, вже отримали свою перевагу. Тепер питання не «чи є укриття», а «яке воно і як про нього розповідають».

Отримані результати анкетування узгоджуються з аналізом адаптаційних стратегій, розглянутих у попередніх підрозділах. Якщо там було показано, що готелі інвестують у генератори, змінюють протоколи безпеки та перебудовують комунікацію з гостем, то опитування демонструє, що ці зміни потрапляють у ціль. Респонденти не просто визнають безпеку важливим критерієм, а сприймають її як невід'ємну частину готельного продукту. Це підтверджує правильність курсу, обраного тими закладами, які ще на початковому етапі війни зробили ставку на енергетичну автономність та підготовку персоналу.

Водночас опитування виявило чіткий запит на людяність у питаннях безпеки, що перегукується з висновками про психологічний стан команди. Найвищі оцінки отримали не ті критерії, які можна виміряти кіловатами чи квадратними метрами, а ті, що залежать від поведінки персоналу – його спокій, впевненість, здатність чітко пояснити маршрут до укриття. Це повністю збігається з практикою, описаною на прикладі Hyatt Regency Kyiv: в очах гостя

технічне оснащення працює лише тоді, коли за ним стоять живі люди, готові підтримати в критичний момент. Таким чином, результати анкетування не лише підтверджують попередні спостереження, але й доводять, що інвестиції в людський капітал є не менш важливими, ніж вкладення в інфраструктуру.

3.4. Пропозиція розробленого гайду щодо готовності готелю до роботи в умовах воєнного стану для готелів преміум-класу

Практичний результат будь-якого дослідження визначається тим, чи може він змінити щось у реальній роботі. У попередніх розділах зафіксовано та проаналізовано трансформацію, що відбулася у київських преміум-готелях після 24 лютого 2022 року. Запропонований авторський гайд «Преміум-готель в умовах воєнного стану: стандарти безпеки та адаптації» є практичним інструментом для управлінських команд преміальних готелів, що функціонують або планують функціонувати в умовах збройного конфлікту (Додаток Д). Він створений на основі реального досвіду роботи у 5-зірковому готелі Hyatt Regency Kyiv, аналізу міжнародних кейсів та результатів проведеного дослідження. Важливо одразу зазначити рамки застосування. Цей документ не є корпоративним стандартом і не замінює ані бренд-протоколи міжнародних мереж, ані вимоги чинного українського законодавства у сфері цивільного захисту. Його призначення – структурувати практичний досвід і запропонувати управлінській команді конкретний орієнтир для самооцінки і планування. Гайд орієнтований на готелі категорії чотири–п'ять зірок, проте значна частина його положень застосовна й до менших закладів розміщення.

Структура гайду побудована за принципом «від фізичної безпеки до комунікації та культури». Сім блоків охоплюють усі ключові операційні аспекти – від укриттів та генераторів до управління репутацією і підтримки персоналу. Кожен блок відкривається формулюванням мети – не

процедурного, а дієвого – на що саме спрямовані відповідні дії. Це принципово – стандарт без розуміння мети виконується формально, а не по суті.

На завершення гайду наведено матрицю KPI, яка дозволяє будь-якій управлінській команді провести структуровану самодіагностику готовності – без запрошення зовнішнього консультанта і без складних методологічних процедур. KPI (Key Performance Indicators) – це кількісні показники, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно виконуються завдання й досягаються цілі. Вони базуються на даних, а не припущеннях, і допомагають уникнути розмитого оцінювання на кшталт «працює добре» [15]. Регулярна робота з цією матрицею є, важливішою, ніж одноразова атестація. Візуальне представлення розробленого гайду наведено в Додатку Д.

Блок 1. Безпека гостей

Мета: сформулювати у гостя чітке розуміння розташування укриття та порядку дій при тривозі – до того, як спрацює сирена.

Брифінг при заселенні – перший і найважливіший момент у ланцюгу безпеки. За даними анкетування, 60% респондентів вважають його обов'язковим, ще 31% – бажаним за власним запитом. Лише 10% вважають це непринциповим. Тобто дев'ять із десяти людей хочуть знати, куди йти у разі тривоги. Завдання персоналу – дати цю інформацію природно, як частину звичайної розмови.

Стандарт при заселенні включає наступні елементи. По-перше, усне пояснення: де знаходиться найближче укриття, як туди дістатися, скільки це займає часу. Формулювання має бути конкретним: «Укриття знаходиться на мінус другому поверсі. Від вашого номера – вийти з ліфта наліво, до кінця коридору. Час виходу – близько двох хвилин». По-друге, у кожному номері має бути ламінована або щільна картка з маршрутом до укриття з цього конкретного поверху – не загальна схема будівлі, а чіткий маршрут. По-третє, для іноземних гостей, що перебувають в Україні вперше, брифінг розширюється: що таке система повітряних тривог, чому вона звучить, чому потрібно реагувати і чому не варто залишатися біля вікон. Формулювання має

бути спокійним і позбавленим залякування. По-четверте, QR-код у номері, що веде на актуальну сторінку готелю з інформацією про безпеку – для тих, хто хоче деталей.

Стандарт під час тривоги регулює поведінку персоналу в момент сигналу. Внутрішня система сповіщення активується протягом 30 секунд від початку сирени: немає жодної гарантії, що гість у внутрішньому номері почує вуличний сигнал. Кожен підрозділ – рецепція, ресторан, спа, фітнес, конференц-зони – має призначених помічників, які контролюють свою зону і супроводжують гостей до укриття. Час евакуації з будь-якої точки готелю – не більше трьох хвилин. Персонал рецепції у нічний час активує сповіщення і координує обхід поверхів.

Особливу увагу слід приділити нічній тривозі – вона є психологічно найважчою для всіх. Розбуджений о другій ночі гість, що має вранці важливу зустріч або вже тривалий час перебуває у стресі, реагує інакше, ніж вдень. У такі моменти особливо важливі тихий, але чіткий голос персоналу, мінімальне освітлення при переміщенні коридорами, і – після відбою – можливість замовити теплий напій або легкий перекус без зайвих процедур.

Після тривоги: чіткий сигнал відбою через ту ж систему, повернення до нормального режиму обслуговування з мінімальною затримкою. Якщо тривога перервала послугу – сніданок, спа-процедуру, ділову зустріч – стандарт передбачає продовження без додаткових зусиль і доплат з боку гостя.

Блок 2. Укриття: стандарти облаштування

Мета: забезпечити фізичну безпеку та умови для комфортного перебування в укритті протягом кількох годин – як для гостей, так і для персоналу.

Анкетування чітко визначило ієрархію очікувань щодо укриттів у готелі преміум-класу. Санітарний вузол та аптечка є обов'язковими для 96,2% респондентів – це абсолютний мінімум без будь-яких компромісів. Питна вода – для 92,3%. Місця для сидіння та сну, а також зарядні пристрої – для 86,5% кожен. Wi-Fi або Starlink – для 76,9%. Ці дані мають пряме операційне

значення: вони визначають порядок пріоритетів при облаштуванні або модернізації укриття.

Мінімальний стандарт укриття для готелю категорії чотири–п'ять зірок включає наступне. Місткість – кількість місць для сидіння або тимчасового відпочинку має бути не меншою за максимально можливу одночасну кількість гостей і персоналу у будівлі. Питна вода – з розрахунку не менше 0,5 л на особу на чотири години перебування, з можливістю оперативного поповнення. Аптечка – базовий набір засобів першої допомоги, що оновлюється щомісяця за чеклістом. Санітарний вузол – окремий або у безпосередній близькості – без жодних компромісів щодо цього пункту. Автономне освітлення: акумуляторні ліхтарі або фонарі, незалежні від основного живлення.

Преміальний стандарт – те, що відрізняє п'ятизірковий заклад від базового: підключення Starlink або резервного Wi-Fi – для журналістів і дипломатів можливість продовжити роботу є операційною необхідністю; зарядні станції та павербанки для гостей; можливість отримати гарячий напій (термос з кавою або чаєм); кілька розеток для зарядки; базові снеки у тривалі нічні тривоги.

Перевірка готовності укриття має бути щотижневою і займати не більше 15 хвилин: поновлення запасів води, перевірка аптечки, тест Starlink і зарядних станцій, перевірка освітлення і вентиляції. Ця перевірка вноситься до операційного чеклісту відповідального підрозділу – Engineering або Security – з підписом і датою.

Блок 3. Енергетична автономність

Мета: забезпечити незалежність усіх основних сервісів готелю від централізованої електромережі, щоб відключення електроенергії сприймалося як планова, а не надзвичайна ситуація.

Систематичні ракетні удари по об'єктах енергетичної інфраструктури, що розпочалися восени 2022 року, перетворили резервне живлення з конкурентної переваги на операційний стандарт. Готель без власного генератора опинявся перед необхідністю де-факто призупиняти роботу або

суттєво знижувати рівень сервісу – неприйнятна ситуація для п'ятизіркового закладу, що позиціонується на цілодобову доступність послуг. Примітно, що в анкетуванні безперебійне електропостачання посіло перше місце за важливістю серед усіх критеріїв вибору готелю (середній бал 4,23 з 5,0), поділивши лідерство з рівнем сервісу.

Технічний стандарт енергетичної автономності включає наступні елементи: промисловий дизельний або газовий генератор потужністю, достатньою для забезпечення повного обсягу послуг готелю – кухня, ліфти, опалення/охолодження, всі ІТ-системи, освітлення. Система автоматичного переключення забезпечує перехід без перерви або з мінімальною – до 30 секунд – паузою. Запас пального – не менше ніж на 72 години безперервної роботи – з контрактом на регулярне поповнення. Starlink або інший незалежний від кабельної інфраструктури інтернет-канал – критично важливий для ділової аудиторії та дипломатів. Резервне живлення для критичних ІТ-систем: PMS, системи безпеки, внутрішній зв'язок – навіть у разі несправності основного генератора. Зарядні станції та павербанки для гостей у лобі та укрітті.

Операційний стандарт комунікації щодо живлення: гості мають знати поточний стан – «зараз працює генератор» або «живлення від мережі» – через внутрішній канал комунікації, ненав'язливо, але прозоро. Ця інформація підвищує довіру і знімає невизначеність.

Блок 4. Комунікація з гостями

Мета: забезпечити гостю повну обізнаність щодо поточної ситуації, очікуваних дій та точок доступу до допомоги. Готель ініціює комунікацію першим – до того, як виникне запит.

Комунікація у кризових умовах – окрема управлінська дисципліна, що значно виходить за межі звичайного готельного маркетингу. Вона охоплює кілька рівнів: операційне сповіщення (що відбувається прямо зараз), процедурну інформацію (що потрібно робити) і репутаційну комунікацію (чому цьому готелю можна довіряти).

Канали комунікації всередині готелю: внутрішня система голосового сповіщення є обов'язковою – вулична сирена не чутна у внутрішніх номерах або під час роботи кондиціонера; SMS або push-повідомлення через мобільний додаток на номери гостей, якщо така технічна можливість є; мультимовні друковані інструкції у номерах – не юридичною, а людською мовою; цифрові екрани у лобі та громадських просторах для оперативних повідомлень; для довготривалих гостей – журналістів, дипломатів – окремий Telegram- або WhatsApp-канал готелю є ефективним інструментом оперативного інформування.

Тон комунікації є окремим стандартом. Він має бути спокійним і впевненим – без паніки, але і без применшення ситуації; конкретним і зрозумілим – замість «вживайте відповідних заходів» – «якщо пролунала сирена, прямуйте за маршрутом на картці в номері»; регулярним – краще зайве нагадати, ніж залишити гостя у невіданні.

Скрипти для персоналу є практичним інструментом, що знімає когнітивне навантаження у стресовій ситуації. Рекомендується розробити і регулярно актуалізувати чотири базових скрипти: брифінг при заселенні (коротка версія на одну хвилину і розширена для іноземних гостей, що приїждять вперше); оголошення тривоги; відповіді на поширені запитання в укритті («Скільки це триватиме?» – «Ми не знаємо точно, але перебуватимемо тут до офіційного відбою. Вам щось потрібно?»); оголошення відбою і повернення до нормального режиму.

Щодо зовнішньої комунікації в соціальних мережах: за даними анкетування, 80,8% респондентів вважають, що готелі мають публічно повідомляти про заходи безпеки – на сайті або в соцмережах. При цьому 44% хочуть коротко і конкретно, 37% – розгорнуто. Тобто аудиторія хоче прозорості, але без нагнітання. Публікації, що показують реальну роботу готелю в умовах тривоги і відключень, виконують одночасно дві функції: підтримують репутацію бренду і дають практичну інформацію потенційним гостям.

Блок 5. Психологічний комфорт

Мета: забезпечити не лише об'єктивну фізичну безпеку гостя, а й суб'єктивне відчуття захищеності. Подолати розрив між цими двома станами покликаний персонал – головний інструмент формування психологічного комфорту.

За результатами анкетування, 92,3% респондентів назвали спокій і впевненість персоналу головним очікуванням під час тривоги. Для порівняння: наявність укриття як критерій вибору готелю отримала середній бал 3,47 – нижчий за всі інші критерії. Це свідчить про важливий зсув – гості вже сприймають укриття як базову умову, а не конкурентну перевагу. Натомість те, як поводить ся персонал – залишається суттєвим диференціатором, який безпосередньо впливає на суб'єктивне відчуття безпеки.

Принцип «персонал спокійний – гість спокійний» сформувався в Hyatt Regency Kyiv не як корпоративна директива, а як органічний операційний стандарт, вироблений досвідом. Коли черговий адміністратор зустрічає тривогу зі спокійним виразом обличчя, виконує протокол чітко і без зайвих слів – це передає гостям сигнал «ситуація під контролем» значно ефективніше, ніж будь-яка письмова інструкція.

Кілька практичних аспектів психологічного комфорту, що виробилися у практиці: активне спілкування в укритті – персонал не стоїть мовчки в кутку, а пропонує воду, відповідає на питання і за потреби перекладає; особлива увага до вразливих категорій – дітей, людей похилого віку, гостей із тривожними розладами; підтримка іноземних гостей, для яких тривога може бути першою в житті – коротке пояснення контексту в одне-два речення («Це регулярна ситуація в Україні зараз. Ми знаємо, що робити. Ви в безпеці»); після тривоги – відновити нормальну атмосферу якнайшвидше, не обговорювати тривогу більше, ніж цього хоче гість.

Окрема тема – психологічний стан самого персоналу. Люди, що обслуговують гостей, самі живуть у стані хронічної невизначеності: їхні рідні

можуть бути на фронті, вони слідкують за новинами між виконанням робочих обов'язків, вони переживають тривоги не лише на роботі, але й вдома. Вимагати від такої людини «просто усміхатися» без жодної підтримки з боку керівництва – це операційна помилка, яка рано чи пізно призведе до вигорання або відходу. Психологічний комфорт персоналу є передумовою психологічного комфорту гостей.

Блок 6. Навчання персоналу

Мета: довести дії кожного співробітника під час кризи до автоматизму – незалежно від відділу та без необхідності звертатися до інструкцій.

Автоматизм у кризових ситуаціях досягається лише через регулярну практику. Персонал, що пройшов навчання, реагує передбачувано і ефективно; персонал, що покладається виключно на здоровий глузд у момент стресу, є операційним ризиком незалежно від особистих якостей.

Навчальний план включає наступні елементи: щомісячні safety drills – обов'язкові для всіх підрозділів: симуляція повітряної тривоги, відпрацювання маршрутів евакуації, перевірка функціонування систем сповіщення. Первинний інструктаж – у перший тиждень роботи будь-якого нового співробітника, незалежно від посади. Курс першої медичної допомоги – щонайменше 20% персоналу повинні мати актуальний сертифікат і рівномірно розподілятися між змінами та підрозділами. Emergency communication training – навчання комунікації в нестандартних і стресових ситуаціях, включаючи роботу з дезорієнтованими гостями. Семінар з управління стресом – мінімум раз на рік для всіх категорій персоналу, що мають безпосередній контакт із гостями.

Підтримка персоналу є невід'ємною частиною блоку навчання. Регулярні командні зустрічі у неформальному форматі – де можна відверто обговорити складні ситуації без оцінювання – є важливим профілактичним інструментом. Доступ до психологічної підтримки – внутрішньої або зовнішньої – для тих, хто цього потребує. Гнучкий підхід до позачергових

відпусток у зв'язку з особистими обставинами, пов'язаними з війною: рідні на фронті, вимушене переміщення, особисті втрати.

З досвіду у Hyatt Regency Kyiv – ті, хто залишився у команді в найважчі місяці, залишилися свідомо. Це формує інший рівень відповідальності і взаємної довіри, ніж той, що виникає у мирний час. Криза, пережита разом, при наявності підтримки від керівництва, здатна зміцнити команду – і цей ресурс є одним із найцінніших активів готелю в довгостроковій перспективі.

Блок 7. Імідж та управління довірою

Мета: сформувати у потенційного гостя стійкий образ готелю як надійного, відповідального та стійкого партнера – ще на етапі вибору закладу, до моменту бронювання.

Управління довірою в умовах збройного конфлікту – це не просто PR. Це операційна необхідність: гість, що не довіряє готелю щодо безпеки, не приїде. А гість, що приїхав і отримав реальний досвід відповідальної роботи закладу, стає найефективнішим амбасадором бренду – особливо серед цільової аудиторії журналістів і дипломатів, що мають широку мережу контактів і звичку ділитися рекомендаціями.

За даними анкетування, 56% респондентів вважають, що категорія готелю сама по собі не гарантує безпеку. Готель, що публічно показує свої можливості (генератор, Starlink, укриття, навчений персонал), має суттєву перевагу перед тим, що мовчить, навіть якщо за реальним оснащенням вони рівноцінні.

Публічна комунікація про безпеку передбачає наступне. Окрема сторінка або розділ на сайті готелю з описом заходів безпеки – конкретно і без маркетингового пафосу: є генератор такої потужності, є Starlink, є укриття з таким обладнанням, персонал проходить навчання щомісяця. Регулярні публікації у соціальних мережах, що демонструють нормальну роботу готелю без нагнітання: готель відкритий, команда працює, сервіс продовжується. Персональне реагування на відгуки щодо тривоги і безпеки – в Booking.com,

Google, Tripadvisor – протягом 24 годин. Це показує, що готель серйозно ставиться до теми.

Партнерство з посольствами та акредитованими міжнародними організаціями – офіційний статус «рекомендованого готелю» підвищує завантаженість і довіру, а також відкриває доступ до стабільного корпоративного сегменту, менш чутливого до ситуативних коливань попиту. Розвиток таких партнерств вимагає часу і системних зусиль, але дає довгостроковий ефект.

Внутрішній брендинг заслуговує на окрему увагу. Персонал, що пишається роботою у готелі, який залишився відкритим і працював на повну під час війни, транслює це відчуття гостям. «Ми тут, тому що вирішили залишитися» – це потужніший іміджовий меседж, ніж будь-яка рекламна кампанія. Керівництво, що свідомо підтримує і артикулює цю корпоративну ідентичність, формує культуру, яку складно скопіювати.

Матриця KPI, наведена у таблиці 3.6, дозволяє управлінській команді проводити регулярну самодіагностику готовності готелю до роботи в умовах збройного конфлікту. Рекомендується використовувати її не рідше одного разу на місяць – у форматі короткої перевірки перед оперативною нарадою.

Таблиця 3.6.

Матриця розподілу функціональної відповідальності за блоками гайду безпеки

Блок гайду	Виконання (Front Office)	Забезпечення (Engineering)	Навчання (HR)	Контроль (Security)	Комунікація (Marketing)
Безпека гостей (брифінг, інструкція)	R	-	I	C	S
Укриття (Starlink, вода, аптечка)	-	R	-	R	-
Енергетична автономність (генератор,	-	R	-	C	-

паливо, Starlink)					
Комунікація (скрипти, сповіщення, матеріали)	R	-	-	-	R
Психологічний комфорт (навчання, збори)	-	-	R	-	-
Навчання персоналу (drill, перша допомога)	-	-	R	C	-
Імідж та довіра (сайт, відгуки, партнерства)	-	-	-	-	R

Легенда:

- **R** = *Responsible* (безпосередньо виконує)
- **C** = *Consulted / Control* (контролює або консультує)
- **I** = *Informed / Instructs* (навчає)
- **S** = *Support* (забезпечує ресурсами / матеріалами)

Джерело: авторська розробка на основі результатів дослідження та практичного досвіду Hyatt Regency Kyiv

Матриця має використовуватися як інструмент виявлення прогалин, а не як звітний документ. Якщо хоч один КРІ систематично не виконується, це сигнал до операційного втручання, а не до перегляду показника. Принциповим є й те, що матриця чітко закріплює за кожним блоком конкретного відповідального виконавця (R) та контролера (C): розмита відповідальність є головним чинником формального, а не реального виконання стандартів.

На завершення – думка, яку складно формалізувати у вигляді КРІ, але яку не можна оминати. Готель, що пройшов через повномасштабне вторгнення і зберіг при цьому і рівень сервісу, і людяність у ставленні до гостей і персоналу, – це заклад, що має унікальний актив. Цей актив не вимірюється площею укриття або потужністю генератора. Він вимірюється тим, як гість

почувається, коли о третій ночі спускається до підвалу під звук сирени і бачить там спокійного, привітного члена команди. Саме цей момент і є п'ятизірковим стандартом – перенесеним у контекст, якого жоден підручник з готельного менеджменту не передбачав.

Висновки до розділу 3

Третій розділ дослідження об'єднав три взаємопов'язані складові: аналіз конкретного кейсу Hyatt Regency Kyiv, порівняльне дослідження трьох готелів преміум-класу столиці та авторське анкетування 52 респондентів. На основі цього матеріалу можна сформулювати такі висновки.

По-перше, трансформація стандартів у Hyatt Regency Kyiv є комплексною і системною. Вона охопила всі ключові операційні напрямки – від укріплень та резервного живлення до комунікаційних протоколів і психологічної підтримки персоналу. При цьому принципово важливо: базові бренд-стандарти Hyatt збереглися. Адаптація відбулася через переосмислення і розширення стандартів, а не через відмову від них. Саме це і відрізняє системну трансформацію від ситуативного пристосування: готель залишився собою – з тими самими цінностями і рівнем сервісу – в умовах, що кардинально змінилися.

По-друге, порівняльний аналіз Hyatt Regency Kyiv, InterContinental Kyiv та Premier Palace Hotel виявив спільну основу – всі три заклади забезпечили базовий рівень фізичної безпеки та резервного живлення – і суттєві відмінності у деталях виконання. Приналежність до міжнародної мережі дала Hyatt та InterContinental перевагу у швидкості адаптації: доступ до корпоративних протоколів безпеки і навчальних ресурсів знімав необхідність винаходити рішення з нуля. Premier Palace Hotel, як незалежний заклад, демонструє іншу модель стійкості – глибоке знання місцевого контексту і нестандартну

операційну гнучкість. Обидві моделі мають свої переваги, і розуміння цього є важливим для управлінської науки.

По-третє, результати анкетування підтвердили і уточнили теоретичні положення. Безперебійне електропостачання і рівень сервісу є рівноцінними пріоритетами при виборі готелю (середній бал 4,23 за обома критеріями), що означає: гості не готові жертвувати якістю обслуговування заради безпеки – вони вимагають і того, і іншого. Наявність укриття, попри свою об'єктивну важливість, посіла останнє місце (3,47) – оскільки вже сприймається як базовий мінімальний стандарт, що береться до уваги автоматично. Спокій і впевненість персоналу під час тривоги є ключовими очікуваннями для 92,3% респондентів. Ці дані мають пряме прикладне значення для розстановки пріоритетів при інвестуванні ресурсів.

По-четверте, авторський гайд є практичним внеском у розвиток управлінського інструментарію готельної галузі. Він синтезує теоретичні засади кризового готельного менеджменту з реальним операційним досвідом і верифікованими очікуваннями споживачів. Сім блоків і матриця KPI формують цілісну рамку для самодіагностики і планування – без потреби у зовнішньому консультуванні. Гайд може бути використаний управлінськими командами готелів і у навчальному процесі за спеціальністю «Туризм».

Досвід київських готелів преміум-класу у 2022–2025 роках є унікальним для сучасної готельної індустрії. Він демонструє, що готель може зберігати п'ятизірковий стандарт сервісу в умовах, де звичний операційний контекст повністю зруйнований – якщо в основі залишаються дві речі: сильна команда і чітке розуміння того, що саме є незмінною сутністю бренду. Кількість зірок у кризових умовах підтверджується не категорією в офіційному реєстрі, а тим, як готель поводить себе тоді, коли легко зробити компроміс і ніхто не осудить.

ВИСНОВКИ

Дослідження трансформації стандартів гостинності та безпеки в готелях преміум-класу України в умовах воєнного стану дозволяє сформулювати комплекс узагальнених висновків, що охоплюють теоретичний, аналітичний та прикладний рівні. Відповідно до поставлених завдань кваліфікаційної роботи бакалавра, було здійснено теоретичний аналіз, емпіричне дослідження та розроблено прикладний інструментарій – гайд для оптимізації операційної діяльності засобів розміщення в умовах постійних ризиків. Нижче узагальнено основні результати за кожним із визначених завдань.

Проведений аналіз міжнародної та вітчизняної готельної практики дозволив визначити стандарти гостинності п'ятизіркових готелів як складну багаторівневу систему, що охоплює весь гостьовий шлях: від першого контакту до періоду після виселення. У міжнародних мережевих готелях ця система формалізована у вигляді Brand Standards – фірмових операційних регламентів, обов'язкових для всіх об'єктів мережі. На прикладі Hyatt Regency Kyiv встановлено, що чинна система передбачає понад 20 задокументованих точок взаємодії з гостем.

Разом із тим, аналіз теоретичних джерел та операційної практики підтвердив, що матеріальна база є необхідною, але недостатньою умовою преміального сервісу. Ключовим диференціатором п'ятизіркового готелю від нижчих категорій є здатність персоналу не лише виконувати стандарти, а й адаптувати їх до конкретної ситуації. Емоційний інтелект, здатність зчитувати стан гостя та приймати рішення в нестандартних обставинах – ті компетенції, що визначають якість сервісу незалежно від зовнішнього контексту.

Щодо стандартів безпеки, встановлено їхню традиційну роль так званого «гігієнічного фактора» – базової умови, виконання якої гість не помічає, але відсутність якої одразу знижує загальну оцінку. Ця роль у довоєнний період не надавала безпеці статусу конкурентної переваги. Три складові безпеки –

фізична, операційна та психологічна – утворюють взаємозалежну систему: деградація будь-якого елемента знищує цінність решти.

Дослідження показало, що вплив воєнного стану на готельну галузь виявився глибшим, ніж просте скорочення попиту. Відбулася структурна трансформація споживацького ринку: традиційні сегменти – ділові мандрівники, учасники конференцій, туристи – фактично зникли. Їхнє місце зайняли принципово інші групи: дипломатичний персонал, міжнародні журналісти, представники гуманітарних організацій та волонтери. Ці групи мають принципово інший профіль потреб: пріоритет надійності й безпеки над розкішшю, тривале проживання замість короткострокових візитів, необхідність у стабільному інтернеті і конфіденційних просторах для роботи. Готелі, що оперативно переорієнтували сервісну пропозицію, зберегли завантаженість навіть у критичні періоди.

На рівні операційного управління виявлено чотири ключові виклики. По-перше, систематичні відключення електроенергії зробили енергетичну автономність обов'язковою операційною умовою – тією, яка в мирний час ніколи не розглядалася як конкурентна ознака. По-друге, масова міграція та відтік кадрів у гуманітарний сектор суттєво скоротили персонал готелів. По-третє, необхідність постійного реагування на зовнішні загрози вимагала від управлінського персоналу прийняття рішень в умовах невизначеності, для яких існуючі антикризові протоколи не були розраховані.

Кадровий аспект трансформації є одним із найменш видимих і водночас найбільш критичних. Масова міграція, мобілізація і відтік молодих фахівців у гуманітарний сектор суттєво скоротили команди. Ті, хто залишився, працювали в умовах хронічного стресу і особистих втрат. Готелі, що інвестували у психологічну підтримку і нефінансові стимули для персоналу, зберегли команди і рівень сервісу значно краще, ніж ті, що покладалися виключно на матеріальну мотивацію. Криза, пережита разом при наявності

підтримки з боку керівництва, в низці випадків зміцнила колектив і сформувала глибший рівень взаємної відповідальності.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду – Ізраїль, Ліван, Грузія – підтвердив чотири фактори успішної адаптації готелів у кризових умовах: операційна гнучкість, лояльність персоналу, прозора комунікація з гостями та технологічна надійність інфраструктури. Всі чотири фактори виразно проявилися і в стратегіях адаптації київських готелів преміум-класу. Особливо показовим є ізраїльський досвід, де відкрита та проактивна комунікація щодо заходів безпеки підвищує, а не знижує задоволеність гостей – висновок, що підтверджений і результатами проведеного анкетування.

Практичний аналіз операційної діяльності готелю Hyatt Regency Kyiv дозволив зафіксувати конкретні механізми адаптації стандартів гостинності до умов воєнного часу в чотирьох ключових сферах. У сфері взаємодії з гостями відбулося переосмислення пріоритетів комунікації. Персонал навчено алгоритмам поведінки під час повітряних тривог, що передбачають чіткі, спокійні інструкції для гостей без ознак паніки.

У рамках дослідження розроблено та реалізовано методологію оцінки споживацьких очікувань щодо стандартів безпеки та гостинності в умовах воєнного стану. Анкетування проводилося у 2026 році та охопило 52 респонденти – реальних або потенційних гостей готелів преміум-класу. Інструментарій дослідження включав структуровану анкету з використанням п'ятибальної шкали Лікерта для оцінки значущості окремих факторів, а також закриті та напівзакриті питання щодо досвіду перебування в готелях під час воєнного стану. Вибірка забезпечила репрезентативність за статтю та віком респондентів.

Ключові результати: безперебійне електропостачання і рівень сервісу є рівноцінними пріоритетами (4,23 бали з 5,0 за обома критеріями); наявність укриття посіла останнє місце (3,47) – через нормалізацію сприйняття; 92,3% вважають спокій персоналу найважливішим елементом безпеки під час

тривоги; 80,8% хочуть публічної комунікації готелю про заходи безпеки; 73,1% вже зупинялися в готелях під час воєнного стану і готові повторити цей досвід. Ці дані мають пряме прикладне значення для розстановки управлінських пріоритетів.

Розроблена методологія може бути відтворена для моніторингових досліджень у майбутніх періодах, а також адаптована для оцінки інших сегментів ринку розміщення.

Практичним внеском дослідження є розроблений гайд «Преміум-готель в умовах війни: стандарти безпеки та адаптації». Структурований за сімома блоками і доповнений матрицею KPI, він синтезує теоретичні засади кризового менеджменту, реальний операційний досвід і верифіковані споживчі очікування. Матриця охоплює як кількісні індикатори (рівень завантаженості, показники енергетичної надійності, плинність персоналу), так і якісні (оцінки гостей за показниками безпеки, результати внутрішнього аудиту протоколів). Гайд має подвійне призначення – він може використовуватись управлінськими командами готелів як практичний операційний документ, а також у навчальному процесі спеціальності «Туризм» як прикладний кейс кризового менеджменту в індустрії гостинності.

Досвід готельної галузі України у 2022–2026 роках є безпрецедентним явищем у сучасному готельному менеджменті. Проведене дослідження фіксує принципово важливу закономірність: п'ятизірковий стандарт – це не сукупність матеріальних характеристик і не формальна категорія у класифікаційному реєстрі. Це операційна і людська культура, здатна зберігати свою цілісність навіть тоді, коли зовнішній контекст повністю руйнується.

Воєнний стан виступив своєрідним стрес-тестом, що розкрив реальну якість управлінських систем, кадрових рішень і корпоративних цінностей готелів. Ті заклади, що зуміли зберегти культуру сервісу в умовах, для яких жоден підручник не передбачав готових рішень, – продемонстрували не лише

операційну стійкість, а й здатність індустрії адаптуватись до принципово нових реалій без втрати ідентичності.

Результати дослідження мають як наукове, так і прикладне значення. На теоретичному рівні вони розширюють модель стандартів преміального гостинного сервісу, включаючи до неї енергетичну автономність і психологічну безпеку як самостійні конкурентні фактори. На практичному рівні – надають управлінським командам конкретний інструментарій для прийняття рішень в умовах постійної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко І., Михальчишина Л., Шевчук В. Проблеми та перспективи розвитку готельного господарства України в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 41–45. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-5> (дата звернення: 15.05.2026)
2. Готельний бізнес під час війни: 6 викликів та рішень. URL: https://apgrade.com.ua/hotel-business-during-the-war-6-challenges/#elementor-toc_heading-anchor-4 (дата звернення: 13.05.2026)
3. ДАРТ. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (дата звернення: 05.05.2026)
4. Загальні правила техніки безпеки у готелі під час війни – Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/obshtie-pravila-tehniki-bezopasnosti-v-otele-vo-vremya-voyni/> (дата звернення: 13.05.2026)
5. Зустрічі та заходи (Intercontinental Kyiv). URL: <https://kyiv.ihg.com/готелі/intercontinental-kyiv/заходи/> (дата звернення: 20.05.2026)
6. Каплюк Катерина. DW.com. У Малі озброєні чоловіки захопили 170 заручників у готелі. URL: <https://www.dw.com/uk/y-малі-озброєні-чоловіки-захопили-170-заручників-у-готелі/a-18863693> (дата звернення: 18.04.2026)
7. Колісниченко Олександр. Кількість гостей у п'ятизіркових готелях зростає попри війну. Чому? URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/06/13/701093/> (дата звернення: 05.05.2026)
8. Колотовкін Андрій. Oboz.ua. Іранський "Шахед" атакував делегацію ЄС у Багдаді: що відомо. Відео. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/novosti-mir/iranskij-shahed-atakuvav->

- delegatsiyu-es-u-bagdadi-scho-vidomo-video.htm (дата звернення: 18.04.2026)
9. Методика SERVQUAL або чого не вистачає вашому клієнту. URL: <https://nikareklama.com.ua/metodika-servqual-abo-chogo-ne-vistachaye-vashomu-kliiyentu/> (дата звернення: 18.04.2026)
10. Пам'ятник архітектури Готель «Прем'єр Палац». Visicom. URL: <https://maps.visicom.ua/c/30.51636,50.4426,17/f/POIFQIH1K3?lang=uk> (дата звернення: 20.05.2026)
11. Панкратьєва К., Сургунд Н. Психодіагностика резильєнтності: інтеграція зарубіжних і національних концепцій. *Psychology Travelogs*. 2025. № 3. С. 172–181. URL: <https://doi.org/10.31891/PT-2025-3-16> (дата звернення: 16.05.2026)
12. Перелік організацій та фондів, які допомагають українцям під час війни. URL: <https://vdsr.gov.ua/news/perelik-orhanizatsiy-ta-fondiv-yaki-dopomahayut-ukrayintsyam-pid-chas-viyny> (дата звернення: 17.05.2026)
13. Службові матеріали готелю Hyatt Regency Kyiv (закритий доступ). (дата звернення: 01.03.2026, 14.04.2026, 09.05.2026)
14. Стригуль Л. С., Александрова В. О., Жадан Т. А. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 1. С. 40–44. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/282737/276969> (дата звернення: 18.04.2026)
15. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 21.05.2026)
16. BBC Ukrainian.com. Чому терористи поцілили в саме серце Мумбаю? URL: https://www.bbc.com/ukrainian/indepth/story/2008/11/printable/081127_india_mridula_im (дата звернення: 18.04.2026)

17. Combs Lena G. HLB USA. Business continuity and disaster recovery in the hospitality industry. URL: <https://www.hlb.global/business-continuity-and-disaster-recovery-in-the-hospitality-industry/> (дата звернення: 16.05.2026)
18. Crave Menu: Hyatt Regency St. Louis. URL: https://www.hyatt.com/content/dam/hotel/propertiesites/assets/regency/stlrs/documents/en_us/dining/crave-after-hours/Crave_After_Hours_Menu.pdf (дата звернення: 15.05.2026)
19. Crisis Management for Hospitality: Ensuring Safety. URL: <https://bryghtpath.com/crisis-management-for-hospitality/> (дата звернення: 16.05.2026)
20. Crisis Preparedness in Hospitality: Effective Emergency Response Strategies. URL: <https://traininghotels.com/2025/05/21/crisis-preparedness-emergency-response-strategies-for-hotels/> (дата звернення: 18.04.2026)
21. Defining Touchpoints in the Hospitality Journey: A Step-by-Step Approach. URL: <https://byfinessegroup.com/blog/defining-touchpoints-in-the-hospitality-journey-a-step-by-step-approach/> (дата звернення: 18.04.2026)
22. Ergun G. S., Bozkurt H. Ö., Arslan E., Kendir H., Yayla O. Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the Russia-Ukraine war. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 112. URL: https://www.researchgate.net/publication/376997061_The_Relationship_Between_Job_Stress_and_Presenteeism_in_Five-Star_Hotel_Employees_An_Example_from_Istanbul_Province (дата звернення: 15.05.2026)
23. Floyd M. F. et al. Effect of risk perceptions on intentions to travel in the aftermath of September 11, 2001. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2003. Vol. 15, No. 2–3. P. 11–38. URL: https://www.researchgate.net/publication/241748891_The_Effect_of_Risk_Perceptions_on_Intentions_to_Travel_in_the_Aftermath_of_September_11_2001 (дата звернення: 18.04.2026)

24. Forbes Travel Guide Standards Update 2024. URL: <https://www.scribd.com/document/892256949/ForbesTravelGuide-StandardsRevisionsOverview2024> (дата звернення: 18.04.2026)
25. Freedman Jessica. Hotel standard operating procedures (SOPs): a guide for hoteliers. URL: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-standard-operating-procedures> (дата звернення: 18.04.2026)
26. Fuchs G., Reichel A. Tourists Destination Risk Perception: The Case of Israel. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. 2004. Vol. 11, No. 1. P. 83–106. URL: <https://www.scribd.com/document/527786972/Tourist-Destination-Risk-Perception-The-Case-of-Israel> (дата звернення: 18.04.2026)
27. Geraghty Tom. Top 10 Ways to Foster Psychological Safety in the Workplace. URL: <https://psychsafety.com/top-10-ways-to-foster-psychological-safety-in-the-workplace/> (дата звернення: 18.04.2026)
28. How did the war impact the Ukrainian labour market? URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market> (дата звернення: 16.05.2026)
29. Hyatt Has It (Hyatt Regency Kyoto): Hyatt. URL: https://www.hyatt.com/content/dam/hotel/property/sites/assets/regency/kyoto/documents/en_us/home/Hyatt-Has-It.pdf (дата звернення: 18.04.2026)
30. Hyatt Regency Kyiv. URL: <https://www.hyatt.com/hyatt-regency/en-US/kyiv/hyatt-regency-kyiv> (дата звернення: 19.05.2026)
31. Hyatt. Food. Thoughtfully Sourced. Carefully Served: Hyatt Corporation. URL: <https://about.hyatt.com/content/dam/hyatt/woc/10Principles.pdf> (дата звернення: 18.04.2026)
32. Hyatt. Вікіпедія. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Hyatt> (дата звернення: 20.05.2026)
33. IHG Hotels & Resorts. URL: <https://www.ihg.com/hotels/us/en/reservation> (дата звернення: 20.05.2026)
34. Israel's Nationwide Emergency Drills & Preparedness. URL: <https://anglo-list.com/israel-emergency-preparedness->

- [drills/#:~:text=A%20look%20at%20Israel%27s%20national,,%20English,%20Russian%20and%20Arabic](#). (дата звернення: 18.04.2026)
- 35.Kaj Larsen There's Nowhere Good to Party in Kabul Anymore. URL: <https://www.vice.com/en/article/theres-nowhere-good-to-party-in-kabul-anymore/#main> (дата звернення: 29.04.2026)
- 36.Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. 2005. URL: <https://www.scribd.com/document/847757659/lengnick-hall2005> (дата звернення: 29.04.2026)
- 37.Levytska I., Klymchuk A. Human resource management in the hotel and restaurant field under the conditions of martial law. *Bioeconomy and Agrarian Business*. 2022. Vol. 14, No. 3. P. 40–51. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-13-3-2022/upravlinnya-personalom-gotelno-restorannoyi-sferi-v-umovakh-voyennogo-stanu> (дата звернення: 15.05.2026)
- 38.Mapping the Pre-Arrival Guest Journey: 4 Steps to Engage Guest. URL: <https://byfinessegroup.com/blog/mapping-the-pre-arrival-guest-journey-4-steps-to-engage-guests/> (дата звернення: 18.04.2026)
- 39.Medallia Zingle Brings Real-Time Guest Engagement Platform to More Than 1,000 Hyatt Properties Globally. URL: <https://www.medallia.com/press-release/hyatt-deploys-zingle-messaging/> (дата звернення: 19.05.2026)
- 40.Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war: Migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 4. P. 352–367. URL: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/template/article/assets/21077/PPM_2024_04_Okhrimenko.pdf (дата звернення: 15.05.2026)
- 41.Pamkhuila Shaiza Civil war and the Decline of Tourism in Lebanon. URL: <https://www.projectguru.in/civil-war-and-the-decline-of-tourism-in-lebanon/> (дата звернення: 26.04.2026)

42. Paredes Rob. Hotel Safety and Security: The Ultimate Guide. URL: <https://safetyculture.com/topics/hotel-safety-and-security> (дата звернення: 18.04.2026)
43. Safety and Security Protocol (Premier Palace Hotel). Київ: Premier Palace Hotel. URL: <https://premier-palace.phnr.com/en/safety-protocol> (дата звернення: 20.05.2026)
44. Sandiford P. J. Participant Observation as Ethnography or Ethnography as Participant Observation in Organizational Research. In: Strang K. D., ed. *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2015. P. 411–446. URL: https://www.researchgate.net/publication/273128723_Participant_Observation_as_Ethnography_or_Ethnography_as_Participant_Observation_in_Organizational_Research (дата звернення: 29.04.2026)
45. Security & Safety Hyatt. URL: <https://about.hyatt.com/en/security-safety.html> (дата звернення: 18.04.2026)
46. Siradze N. Tourism-Led Transformation: A Comprehensive Analysis of Georgia's Renewal, Urban Development, and Institutional Reforms. *Proceedings of the 2024 International Conference on Regional Transformation by Tourism: Renovation and Reforms Triggered by Tourism - Case of Georgia*. Paris, 2024. P. 21–32. URL: https://eirest.panthéonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/Proceedings%20of%20the%20Conference%20%28RTT%20GEO%202024%29-1_0.pdf (дата звернення: 26.04.2026)
47. Swiss Education Group Crisis Management in Hospitality Industry: Types & Phases. URL: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/crisis-management-in-hospitality-industry/> (дата звернення: 18.04.2026)
48. Tamas Cristian. Customer Service Emotional Intelligence: What It Is, Why It Matters, and How to Build It. URL: <https://www.siena.cx/blog/customer-service-emotional-intelligence> (дата звернення: 18.04.2026)

49. Tarki Atta, Cowen Tyler, Ham Alexandra. It's Time to Streamline the Hiring Process. URL: <https://hbr.org/2022/07/its-time-to-streamline-the-hiring-process> (дата звернення: 16.05.2026)
50. The Israeli History: The Mamad. URL: <https://www.shlomirosenfeld.co.il/en/mamad> (дата звернення: 18.04.2026)
51. Tourist Safety and Security: Practical Measures for Destinations (English version). URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284401529> (дата звернення: 18.04.2026)
52. Ukrainian hotels with generators: where to stay without power outages. URL: <https://visitukraine.today/blog/1283/ukrainian-hotels-with-generators-where-to-stay-without-power-outages> (дата звернення: 13.05.2026)
53. Vagen A., Papakonstantinidis L. A. Characteristics of official hotel classification systems. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*. 2020. Vol. 6, Iss. 3. P. 33–49. URL: <https://doi.org/10.20431/2455-0043.0603004> (дата звернення: 18.04.2026)
54. What Is Physical Security? Why It Matters for Every Workplace. URL: <https://onfra.io/blogs/what-is-physical-security-why-it-matters-for-every-workplace/> (дата звернення: 18.04.2026)
55. World mental health report: Transforming mental health for all. Geneva : World Health Organization, 2022. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/40e5a13a-fe50-4efa-b56d-6e8cf00d5bfa/content> (дата звернення: 18.04.2026)
56. Yu M., Cheng M., Yang L., Yu Z. Hotel guest satisfaction during COVID-19 outbreak: The moderating role of crisis response strategy. *Tourism Management*. 2022. Vol. 93, 104618. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104618> (дата звернення: 29.04.2026)

ДОДАТКИ

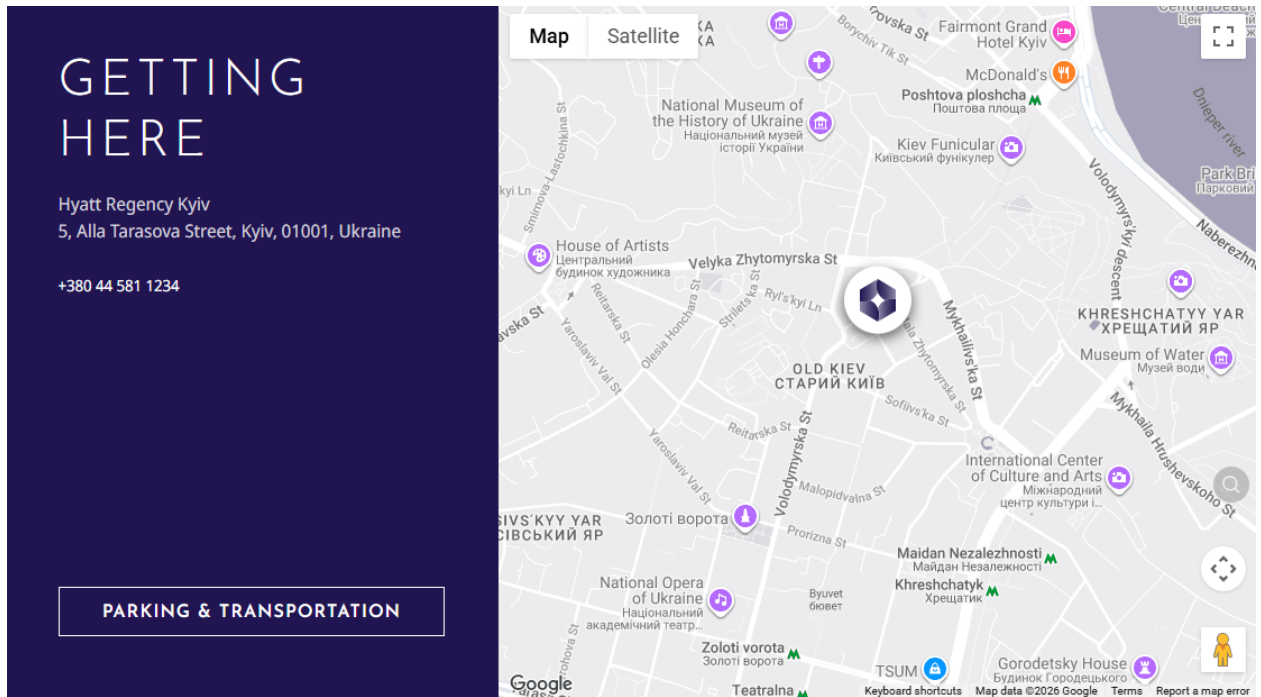
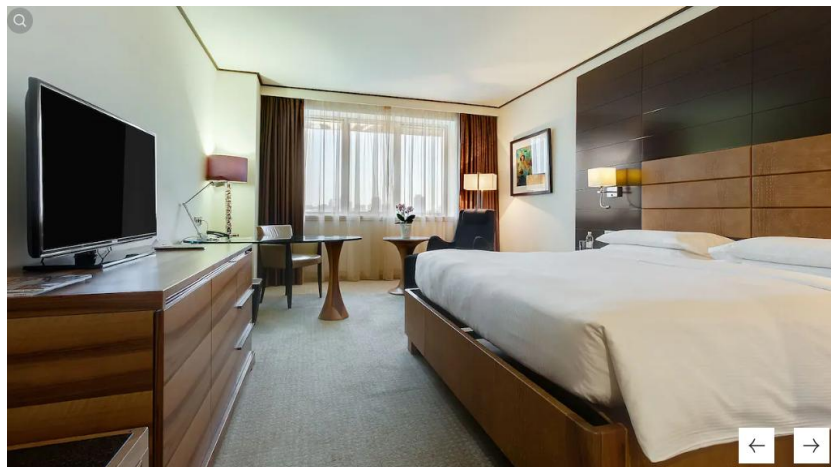


Рис. Розташування готелю Hyatt Regency Kyiv [49]

Standard King Room



Presidential Suite



Ambassador Suite

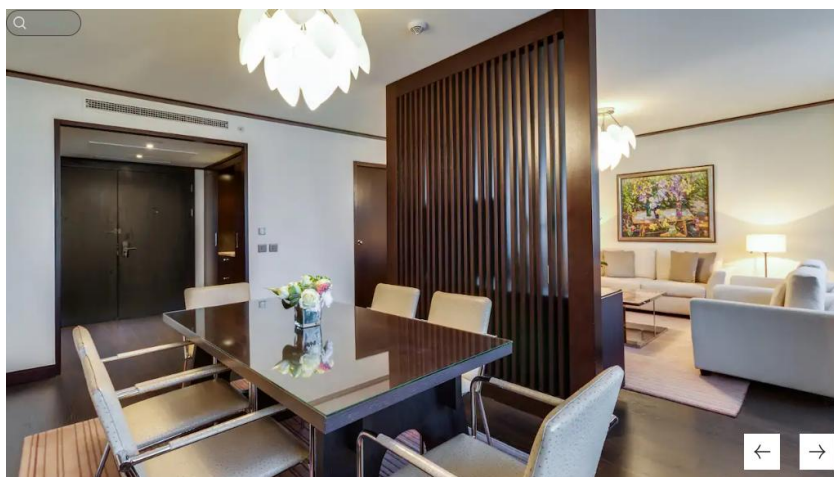


Рис. Інтер'єр номерів готелю Hyatt Regency Kyiv [49]

АНКЕТА

Авторська анкета для працівників/гостей готелів преміум-класу

Сприйняття безпеки та сервісу в готелях України в умовах воєнного стану

Шановний(а) учасник(ця)! Це дослідження присвячене вивченню громадської думки щодо стандартів безпеки та якості сервісу в готелях України під час воєнного стану. Ваші відповіді допоможуть розробити практичні рекомендації для готельної галузі. Заповнення займає приблизно 7–10 хвилин.

Питання 1. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча
- Не хочу відповідати

Питання 2. Ваш вік:

- 18-35 років
- 35-60 років
- 60+ років
- Не хочу відповідати

Питання 3. Ваш соціальний статус (можна обрати кілька варіантів):

- Студент
- Найманий працівник
- Підприємець/власник бізнесу
- Держслужбовець
- Пенсіонер
- Безробітний
- Не хочу відповідати

Питання 4. Ваш статус щодо проживання в готелях:

- Регулярно подорожую та зупиняюся в готелях
- Іноді зупиняюся в готелях
- Рідко
- Студент(-ка) або фахівець у сфері туризму/готельного бізнесу

Питання 5. Чи готові Ви зупинитися або зупинялися в готелі в Україні під час воєнного стану?

- Так, зупинявся(-лась) і готовий(-а) знову
- Так, зупинявся(-лась), але більше не готовий(-а)
- Не зупинявся(-лась), але розглядаю таку можливість
- Ні, не готовий(-а) до цього

Питання 6. Що для Вас є найважливішим при виборі готелю під час воєнного стану? (оцініть кожен критерій від 1 до 5, де 5 – найважливіше)

- Наявність укриття / бомбосховища
- Безперебійне електропостачання (генератор)
- Стабільний інтернет під час відключень
- Чіткі інструкції щодо безпеки
- Психологічний комфорт (спокійний персонал, атмосфера)
- Рівень сервісу та комфорту
- Ціна

Питання 7. Чи важливо для Вас, щоб персонал готелю пояснив порядок дій під час повітряної тривоги при заселенні?

- Так, це обов'язково
- Так, але лише якщо я сам(а) запитаю
- Не принципово
- Ні, не хочу думати про це під час відпочинку

Питання 8. Якою мовою, на Вашу думку, мають бути надані інструкції з безпеки?

- Лише українською
- Українською та англійською
- Декількома мовами (укр., англ., польська та інші)
- Мовою гостя (за профілем)

Питання 9. Як Ви ставитеся до ситуації, коли готель під час тривоги просить гостей покинути номер та спуститися в укриття?

- Вважаю це правильним і повністю підтримую
- Підтримую, але хотів(-ла) б залишатися в укритті мінімально
- Краще залишитися в номері за власним вибором
- Це порушує мій особистий простір

Питання 10. Що, на Вашу думку, є обов'язковим в укритті преміум-готелю? (можна обрати кілька варіантів)

- Достатня кількість місць для сидіння та тимчасового сну
- Питна вода
- Аптечка
- Санітарний вузол
- Wi-Fi / Starlink
- Зарядні пристрої для телефонів
- Освітлення
- Можливість отримати гарячий напій

Питання 11. Чи готові Ви платити дорожче від ціни номера за підвищений рівень безпеки (генератор, укриття, Starlink)?

- Так, до 10%
- Так, до 20%
- Так, понад 20%
- Ні, безпека має бути включена в базову ціну

Питання 12. Як, на Вашу думку, має себе поводити персонал готелю під час повітряної тривоги? (оберіть декілька варіантів)

- Зберігати спокій і впевненість
- Чітко і ввічливо спрямовувати гостей
- Говорити на зрозумілій гостям мові
- Залишатися на своїх позиціях до завершення евакуації всіх гостей
- Пропонувати підтримку в укритті

Питання 13. Чи довіряєте Ви готелям преміум-класу більше, ніж стандартним, щодо забезпечення вашої безпеки в умовах воєнного стану?

- Так, безумовно
- Скоріше так
- Не має значення – категорія не гарантує безпеку
- Ні, не довіряю

Питання 14. Чи вважаєте Ви, що готелі України повинні публічно повідомляти (на сайті, у соцмережах) про заходи безпеки, які вони вживають?

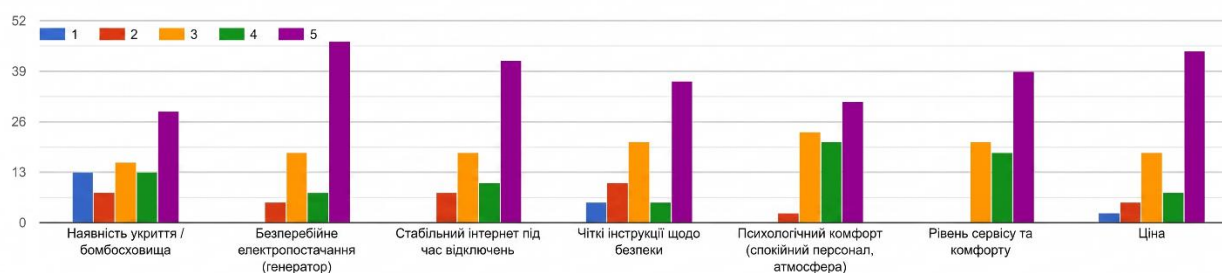
- Так, це дуже важливо
- Так, але коротко
- Лише за запитом гостя
- Ні, це зайва інформація

Питання 15. Якщо у Вас є додаткові побажання або рекомендації, напишіть їх нижче або залиште це поле порожнім:

- Відкрите запитання

Дякуємо за участь у дослідженні!

Що для Вас є найважливішим при виборі готелю під час воєнного стану? (оцініть кожен критерій від 1 до 5, де 5 – найважливіше)



**Рис. Відображення критеріїв вибору готелю під час воєнного стану
[розроблено на основі проведеного опитування]**

Приклад візуалізації гайду «Преміум-готель в умовах воєнного стану:
стандарти безпеки та адаптації» [створено автором]

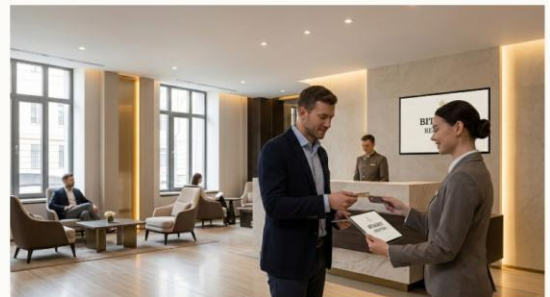
ЕКСКЛЮЗИВНИЙ ГАЙД

ПРЕМІУМ-ГОТЕЛЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стандарти безпеки, автономності та управління довірою для
готелів категорії 4-5 зірок

БЛОК 1: БЕЗПЕКА ГОСТЕЙ

- ✓ **Брифінг при заселенні:** обов'язковий елемент безпеки для 90% гостей.
- ✓ **Стандарт "3 хвилини":** час евакуації з будь-якої точки готелю.
- ✓ **Маршрутна картка:** індивідуальна схема у кожному номері.
- ✓ **QR-код:** миттєвий доступ до протоколів безпеки.



БЛОК 2: СТАНДАРТ УКРИТТЯ



Абсолютний мінімум

96% очікують санвузол та аптечку.
92% — питну воду. Автономне освітлення та місця для відпочинку.



Преміальний рівень

Starlink, зарядні станції, гарячі напої та базові снеки для тривалих нічних тривог.



Операційний контроль

Щотижнева 15-хв перевірка за чеклістом: вода, аптечка, тест Starlink, вентиляція.



БЛОК 3: ЕНЕРГЕТИКА

Резервне живлення — операційний стандарт, а не перевага.

- ✓ Дизель-генератор: 100% покриття послуг.
- ✓ Переключення: до 30 секунд.
- ✓ Запас пального: мінімум 72 години.
- ✓ Незалежний інтернет: Starlink.



БЛОК 4: КОМУНІКАЦІЯ ТА СКРИПТИ

Очікування гостей:

Публічне інформування

81%

Коротко та конкретно

44%

Розгорнута інформація

37%

Тон комунікації:

Спокійний, впевнений, конкретний. Уникання паніки.

- ✓ SMS/Push-повідомлення
- ✓ Внутрішнє голосове сповіщення
- ✓ Спеціальні Telegram-канали

БЛОК 5: ПСИХОЛОГІЯ СПОКОЮ

92.3%

гостей очікують спокій та впевненість персоналу

- ✓ **Принцип Hyatt:** "Персонал спокійний — гість спокійний".
- ✓ **Нічна тривога:** теплий напій та тихий супровід після відбою.
- ✓ **Турбота про персонал:** психологічна підтримка — передумова комфорту.

БЛОК 6: АВТОМАТИЗМ ДІЙ

Захід	Періодичність	Мета
Safety Drills	Щомісяця	Симуляція тривоги та маршрутів
Первинний інструктаж	1-й тиждень	Для кожного нового співробітника
Медична допомога	Сертифікація	20% персоналу у кожній зміні
Управління стресом	Щороку	Профілактика вигорання команди

БЛОК 7: УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ

"Ми тут, тому що вирішили залишитися" — найпотужніший меседж бренду.

- ✓ Окремий розділ безпеки на сайті готелю.
- ✓ Реагування на відгуки (Booking, Google) протягом 24 годин.
- ✓ Партнерство з посольствами — статус "рекомендованого готелю".

