

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

**Факультет економіки та менеджменту**

(повна назва факультету)

**Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

**бакалавр**

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Удосконалення організації обслуговування гостей у готелі  
(на прикладі ГРК «Avalon Palace»)»**

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Василевська Н. С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Дудкін П. Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Федишин І. Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

Рецензент Гарматюк О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2026

## АНОТАЦІЯ

Василевська Н. С. Удосконалення організації обслуговування гостей у готелі (на прикладі ГРК «Avalon Palace»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 11 рисунків, 15 таблиць, 41 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» – сучасне підприємство готельної індустрії, розташоване у місті Тернополі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації обслуговування гостей у готелі, а також механізми та інструменти підвищення ефективності сервісних процесів на підприємстві готельного господарства.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні особливостей організації обслуговування гостей у готелі, оцінюванні її сучасного стану та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу обслуговування з метою підвищення якості готельних послуг, рівня задоволеності клієнтів і ефективності діяльності підприємства.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення організації обслуговування гостей у досліджуваному готелі. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення якості готельних послуг, оптимізації роботи персоналу, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення рівня задоволеності гостей та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

*Ключові слова:* обслуговування, розвиток, ефективність, мотивація, якість, заходи.

## ANNOTATION

Vasylevska Nataliia. Improvement of Guest Service Organization in a Hotel (Case Study of the «Avalon Palace2 Hotel and Restaurant Complex).

Bachelor's degree thesis contains 70 pages, 11 pictures, 15 tables, 41 references.

The object of the study is the 'Avalon Palace' Hotel and Restaurant Complex – a modern hospitality industry enterprise located in the city of Ternopil.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and practical aspects of organizing guest service in a hotel, as well as the mechanisms and tools for improving the efficiency of service processes in a hospitality enterprise.

The aim of the bachelor's qualification thesis is to provide a theoretical justification and practical study of the features of organizing guest service in a hotel, to assess its current state, and to develop recommendations for improving the service process in order to enhance the quality of hotel services, the level of customer satisfaction, and the overall efficiency of the enterprise.

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

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for improving the organization of guest service in the studied hotel. The proposed measures may be used to enhance the quality of hotel services, optimize staff performance, improve interaction with clients, increase the level of guest satisfaction, and strengthen the enterprise's competitive position in the hospitality market.

*Keywords:* service, development, efficiency, motivation, quality, measures.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1. Сутність і зміст поняття «обслуговування гостей» у готельній індустрії..	8
1.2. Роль персоналу у забезпеченні якості обслуговування .....	12
1.3. Сучасні підходи та тенденції в організації обслуговування гостей.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГРК «АVALON PALACE» .....	24
2.1. Загальна характеристика ГРК «Avalon Palace» .....	24
2.2. Оцінка якості обслуговування та виявлення проблемних зон в ГРК «Avalon Palace» .....	36
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГРК «АVALON PALACE».....	41
3.1. Впровадження сучасних цифрових технологій в процес обслуговування гостей .....	41
3.2. Економічне обґрунтування та розрахунок ефективності від впровадження першочергових цифрових технологій у ГРК «Avalon Palace»..	45
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	56
4.1. Охорона праці як складова ефективної організації обслуговування гостей .....	56
4.2. Напрями підвищення рівня безпеки обслуговування гостей у готелі.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування гостей є одним із ключових чинників успішного функціонування та конкурентоспроможності готельних підприємств. Посилення конкуренції на ринку готельних послуг, зростання вимог споживачів до рівня сервісу, впровадження цифрових технологій та необхідність адаптації до сучасних викликів зумовлюють потребу в постійному вдосконаленні організації обслуговування гостей. Адже ефективна організація обслуговування сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуванню позитивного іміджу готелю, збільшенню кількості постійних гостей та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Водночас недостатня увага до організації сервісних процесів може призводити до зниження якості послуг, втрати клієнтів і послаблення ринкових позицій готелю.

Питання управління розвитком підприємств готельного господарства та організації обслуговування відображені у працях таких учених як: Бевз А., Волкова Ю., Дудкін П., Кащук К., Мосійчук І., Мунін Г., Палеха Ю., Саух І., Стамболов М., Стойко І., Тимошенко З., Шерстюк Р., Шербенко О. та інші.

Особливої актуальності набувають питання оптимізації процесів обслуговування, впровадження сучасних інформаційних технологій, персоналізації сервісу та підвищення професійної компетентності персоналу. Важливим завданням для готельних підприємств є створення комфортних і безпечних умов перебування гостей, що відповідають міжнародним стандартам якості обслуговування.

У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення організації обслуговування гостей у готелі є своєчасним та актуальним, а розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності сервісних процесів має важливе значення для забезпечення сталого розвитку підприємств готельного господарства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні особливостей організації обслуговування гостей у готелі, оцінюванні її сучасного стану та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу обслуговування з метою підвищення якості готельних послуг, рівня задоволеності клієнтів і ефективності діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- вивчити сутність і зміст поняття «обслуговування гостей» у готельній індустрії;
- дослідити роль персоналу у забезпеченні якості обслуговування;
- проаналізувати сучасні підходи та тенденції в організації обслуговування гостей;
- дати загальну характеристику досліджуваному готельно-ресторанному комплексу;
- зробити оцінку якості обслуговування та виявлення проблемних зон;
- визначити напрями впровадження сучасних цифрових технологій в процес обслуговування гостей;
- економічно обґрунтувати та розрахувати ефективність від впровадження першочергових цифрових технологій у ГРК «Avalon Palace».

**Об’єкт дослідження** – готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» – сучасне підприємство готельної індустрії, розташоване у місті Тернополі.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації обслуговування гостей у готелі, а також механізми та інструменти підвищення ефективності сервісних процесів на підприємстві готельного господарства.

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

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і

міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу – ГРК «Avalon Palace».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення організації обслуговування гостей у досліджуваному готелі. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення якості готельних послуг, оптимізації роботи персоналу, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення рівня задоволеності гостей та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменування. Робота включає 15 таблиць, 11 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## 1.1. Сутність і зміст поняття «обслуговування гостей» у готельній індустрії

Готельна індустрія є однією з найбільш динамічно розвинутих галузей світової економіки, а якість обслуговування гостей – її ключовим конкурентним чинником. В умовах глобалізації туристичного ринку та зростаючих вимог споживачів до рівня сервісу питання вдосконалення обслуговування набувають особливої актуальності. Розуміння сутності та змісту поняття «обслуговування гостей» є необхідною теоретичною передумовою для розробки ефективних управлінських рішень у готельній сфері.

У науковій літературі поняття «обслуговування» розглядається з різних позицій. У широкому розумінні обслуговування трактується як процес надання послуг, що передбачає взаємодію між постачальником і споживачем. У вузькому – це сукупність дій персоналу підприємства, спрямованих на задоволення потреб клієнта. Зокрема, О.В. Шербенко та співавтори визначають готельне обслуговування як «комплекс цілеспрямованих дій підприємства, що забезпечують задоволення специфічних потреб гостя у тимчасовому розміщенні, харчуванні та супутніх послугах». Автори наголошують, що ключовою характеристикою готельного обслуговування є його невіддільність від процесу виробництва послуги [15].

С.І. Байлик та І.М. Писаревський розглядають обслуговування у готелі як системний процес, що охоплює чотири послідовні етапи: попередньо-організаційний (pre-arrival), зустріч і заселення (arrival), безпосереднє перебування гостя (stay) та виїзд (departure). На думку автора, якість кожного з цих етапів формує загальне враження гостя від перебування у готелі, тому управлінський вплив має здійснюватися комплексно на всіх стадіях циклу

обслуговування. Такий підхід набув широкого визнання у вітчизняній науці готельно-ресторанного бізнесу [15].

Поняття «якість обслуговування» є центральним у теорії готельного менеджменту. Відповідно до визначення, запропонованого А. Парасураманом, В. Зейтамлем та Л. Беррі у рамках моделі SERVQUAL, якість послуг – це ступінь відповідності між очікуваннями споживачів та їхнім сприйняттям фактично отриманого сервісу. Зазначені вчені виокремили п'ять вимірів якості: матеріальність (tangibles), надійність (reliability), чуйність (responsiveness), впевненість (assurance) та емпатія (empathy) [36]. Ця модель стала основою численних прикладних досліджень готельних підприємств різних країн і залишається актуальним інструментом оцінки якості обслуговування.

Вчені Н.О. Гудзь та Л.В. Дядечко конкретизують поняття якості готельного обслуговування, виділяючи три його рівні: базовий (відповідність технічним стандартам і санітарним нормам), функціональний (виконання заявлених послуг у повному обсязі) та реляційний (побудова позитивних емоційних відносин між персоналом і гостем). Автори стверджують, що саме реляційний рівень формує лояльність гостя і є найскладнішим для стандартизації та відтворення, проте саме він визначає конкурентну перевагу готелю на ринку [4]. У підтвердження цього висновку слід навести результати емпіричного дослідження, проведеного Д. Карлссоном та М. Бьорком на вибірці готельних гостей в Ісландії. Науковці встановили, що якість обслуговування та позитивна репутація готелю мають синергетичний вплив на задоволеність та лояльність клієнтів: навіть помірне зростання кожного з цих показників окремо дає значно менший ефект, ніж їхнє одночасне підвищення. Таким чином, управління якістю обслуговування та репутацією слід розглядати як єдину стратегічну систему [30].

Невід'ємним поняттям, що розкриває сутність обслуговування у готельній індустрії, є «гостинність», яку визначають як «добросердечний прийом гостей та надання їм тепла й уваги», водночас підкреслюючи, що у комерційному розумінні гостинність є й бізнес-діяльністю, спрямованою на

задоволення потреб людей, які перебувають поза домом. Безперечно, справжня гостинність є синтезом матеріальних умов перебування та нематеріального ставлення персоналу, і саме цей синтез визначає унікальність готельного продукту.

Важливою складовою якості обслуговування є система стандартів. І. М. Школа та О. В. Горбань розрізняють стандарти двох рівнів: зовнішні – міжнародні та національні (ISO 9001, ДСТУ 4269:2003, класифікація «зірок») і внутрішні – корпоративні операційні процедури (SOP, Standard Operating Procedures). Якщо зовнішні стандарти встановлюють мінімальну планку вимог і є обов'язковими, то внутрішні стандарти відображають унікальну «ДНК» бренду і становлять основу корпоративної культури обслуговування. Саме сукупність внутрішніх SOP визначає, яким буде кожен «дотик» між гостем і готелем: від резервування номера до прощання при виїзді [29].

У сучасній готельній науці обслуговування гостей все частіше розглядається крізь призму концепції «досвіду гостя». Дж. Б. Пайн та Дж. Гілмор обґрунтували, що споживач XXI століття купує не просто послугу, а враження, емоцію, пережитий досвід [37]. Розвиваючи цю концепцію у контексті цифрової трансформації, П. Дас зазначає, що сучасні технології – штучний інтелект, IoT, чат-боти – не замінюють живу гостинність, а розширюють можливості персоналізації кожного елемента досвіду гостя. Відтак готель перетворюється з місця ночівлі на платформу для конструювання унікальних вражень [31].

Центральну роль у системі обслуговування гостей відіграє персонал готелю. Д.М. Стеченко та О.С. Тищенко наголошують, що «людський чинник» є одночасно і найважливішим ресурсом готельного підприємства, і основним джерелом ризику для якості обслуговування. Дослідники виділяють три групи компетентностей контактного персоналу: технічні (знання процедур і стандартів), комунікативні (вміння спілкуватися з гостями різних культур і темпераментів) та емоційні (здатність зберігати позитивний настрій і емпатію в умовах стресу). Формування цих компетентностей є завданням системи

навчання і корпоративної культури готелю [23]. Дослідження К. Папаметріу та ін. підтверджує пряму залежність між практиками сталого управління людськими ресурсами та рівнем задоволеності гостей: готелі, що інвестують у навчання та добробут персоналу, демонструють статистично значуще вищі оцінки якості сервісу [35].

Суттєвих змін система обслуговування зазнала під впливом цифрових технологій. К. М. Кащук, І. В. Мосійчук та І. В. Саух констатують, що впровадження PMS-систем, мобільних додатків, чат-ботів та штучного інтелекту кардинально змінює структуру взаємодії між гостем і готелем. Автори виокремлюють такі ефекти цифровізації: скорочення часу очікування при заселенні/виселенні, персоналізація пропозицій на основі аналізу даних гостя, автоматизація запитів та можливість оцінки сервісу в режимі реального часу. Водночас науковці застерігають, що надмірна автоматизація може знецінити емоційну складову гостинності, тому оптимальний баланс між технологіями та людським сервісом є ключовим управлінським завданням [7].

Не менш важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення можливостей штучного інтелекту у гостьовому циклі. Науковці Редько В. Є., Сливенко В. А. систематизували інтелектуальні рішення для готельного бізнесу, виокремивши: планування обслуговування номерів, цифрового консьєржа на основі AI, оптимізацію продажів і прискорення прибирання. Дослідники також акцентують увагу на тому, що впровадження ШІ в гостьовий цикл дозволяє здійснювати аналіз відгуків у режимі реального часу, що відкриває нові можливості для оперативного управління якістю обслуговування [22].

Ключовим показником ефективності системи обслуговування у сучасному готельному менеджменті вважається лояльність гостей. Ф. Рейхельд запропонував індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) як інструмент вимірювання готовності клієнта рекомендувати підприємство іншим. У готельній практиці NPS доповнюється показниками повторних заїздів, середнім балом на онлайн-платформах та результатами анкетування при

виїзді [38]. Л. А. Нечаюк та Н. О. Телеш стверджують, що підвищення NPS на 5-10 % здатне збільшити чистий прибуток готелю на 25-95 % [13]. У свою чергу, Метью Андерсон підкреслює, що надійність і чуйність персоналу є фундаментальними драйверами лояльності, причому оперативне вирішення проблем і персоналізована увага до гостя суттєво збільшують ймовірність повторних візитів [32].

Таким чином, обслуговування гостей у готельній індустрії є складним, багатоаспектним процесом, що включає технічні стандарти, операційні процедури, компетентності персоналу та цілеспрямоване конструювання позитивного досвіду гостя. Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових підходів засвідчує: якість обслуговування визначається не лише дотриманням базових нормативів, а й здатністю готельного підприємства перевершувати очікування гостей, гармонійно поєднувати цифрові інновації з живою гостинністю та формувати довгострокову лояльність.

## **1.2. Роль персоналу у забезпеченні якості обслуговування**

Персонал готельного підприємства є ключовим суб'єктом процесу обслуговування, оскільки саме люди – а не матеріально-технічна база чи цінова політика – формують суб'єктивне сприйняття гостем рівня сервісу. У сфері гостинності, на відміну від виробничих галузей, продукт невіддільний від людини, яка його надає: одна і та ж послуга, виконана двома різними співробітниками, може бути сприйнята як відмінна або незадовільна залежно від ставлення, тону голосу й емоційного забарвлення взаємодії. Саме тому управління персоналом у готелі є, по суті, управлінням якістю обслуговування.

Готельний персонал прийнято класифікувати за ступенем контакту з гостем. Н. О. Гудзь та Л. В. Дядечко виділяють дві основні групи: контактний персонал, який безпосередньо взаємодіє з гостем, та персонал підтримки, що забезпечує інфраструктурні умови для надання послуг [4]. Стеченко Д. М. та

Тищенко О. С. доповнюють цю класифікацію управлінською ланкою та категорією зовнішнього персоналу (аутсорсинг) [23]. Систематизацію категорій персоналу готельного підприємства та їхніх функцій наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація персоналу готелю за функціями у процесі обслуговування гостей

Категорія персоналу	Типові посади	Функції у процесі обслуговування	Ступінь контакту з гостем
Контактний персонал	Адміністратор, консьєрж, офіціант, служба прибирання	Безпосередня взаємодія з гостем на всіх етапах циклу	Постійний / регулярний
Персонал підтримки	Бухгалтерія, ІТ, відділ кадрів, склад	Забезпечення інфраструктури та внутрішніх процесів	Відсутній або мінімальний
Управлінський персонал	Генеральний директор, керівники служб, менеджери	Планування стандартів, контроль якості, мотивація	Ситуативний (скарги, VIP)
Зовнішній персонал (аутсорсинг)	Охорона, прибирання, харчування (за договором)	Часткове виконання сервісних функцій	Обмежений

Як видно з таблиці 1.1, найбільший безпосередній вплив на якість обслуговування здійснює контактний персонал, проте ефективність його роботи прямо залежить від якості управлінських рішень та підтримуючих процесів. С. І. Байлік і І. М. Писаревський підкреслюють, що «навіть дбайливе й уважне ставлення персоналу не зможе компенсувати погано організовану систему обслуговування», і навпаки – досконала організаційна система не дасть результату без належної мотивації та компетентності людей [14].

Сучасна наукова думка розглядає компетентності персоналу готелю як сукупність знань, умінь і особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків та позитивну взаємодію з гостем. Оцінювання компетенцій персоналу готелю є надзвичайно важливим процесом,

який допомагає забезпечити високу якість обслуговування та задоволення гостей.

Д. Зю, Т. Доан та П. Кім у мета-аналітичному огляді досліджень з емоційного інтелекту в готельній галузі встановили, що емоційно інтелектуальні співробітники демонструють вищу якість обслуговування, більш ефективно розв'язують сервісні збої та краще утримують клієнтів. Саме емоційний інтелект – здатність розпізнавати власні емоції та емоції гостя, керувати ними та адаптувати поведінку – виступає ключовим предиктором якості реляційного рівня обслуговування [41]. Відповідно до цих висновків систематизуємо три групи компетентностей у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Групи компетентностей контактного персоналу готелю та їхній вплив на якість обслуговування

Група компетентностей	Складові	Методи розвитку	Зв'язок з якістю сервісу
Технічні	Знання стандартів (SOP), PMS, іноземні мови, знання продукту	Інструктажі, e-learning, тестування	Забезпечують базовий рівень якості
Комунікативні	Активне слухання, мультикультурна комунікація, вирішення конфліктів	Рольові ігри, тренінги, коучинг	Формують функціональну якість
Емоційні	Емпатія, саморегуляція, соціальні навички, самоусвідомлення	ЕІ-тренінги, менторство, психологічна підтримка	Визначають реляційний рівень якості та лояльність гостя

Таблиця 1.2 демонструє, що жодна з груп компетентностей не є достатньою окремо: технічна досконалість без емпатії сприймається гостем як «холодний сервіс», тоді як тепле ставлення за відсутності технічних знань призводить до помилок і невдоволення. Досягнення синергії між усіма трьома групами – це стратегічне завдання системи навчання та корпоративної культури готелю.

Дослідження К. Папаметріу, С. Анастасіаду та С. Папалександріса, проведене на вибірці готелів Греції, підтвердило: практики сталого управління людськими ресурсами (навчання, добробут, розвиток) мають статистично значущий позитивний вплив на якість обслуговування та задоволеність гостей. Автори наголошують: відношення до співробітника як до внутрішнього клієнта є базовим принципом якісного зовнішнього сервісу [35].

Взаємозв'язок між компетентностями персоналу, якістю обслуговування та лояльністю гостей відображено на рисунку 1.1.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ ПЕРСОНАЛУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ		
Технічні фактори	Комунікативні фактори	Емоційні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>– дотримання стандартних операційних процедур</li> <li>– знання продукту</li> <li>– технічні навички</li> <li>– RMS / програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість</li> <li>– мови спілкування</li> <li>– вирішення конфліктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– емпатія</li> <li>– саморегуляція</li> <li>– позитивний настрій</li> <li>– клієнтоорієнтованість</li> </ul>
ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ		
ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ ГОСТЯ (індекс лояльності клієнтів, повторний візит)		

Рис. 1.1. Модель впливу персоналу на якість обслуговування гостей у готелі

Навіть найкомпетентніший персонал не буде демонструвати стабільно високу якість обслуговування без належної системи мотивації. О. В. Єремія та В. Підгірна у дослідженні управлінських стратегій мотивації у готельно-ресторанному бізнесі виокремлюють матеріальне грошове, матеріальне негрошове та нематеріальне стимулювання як три взаємодоповнюючих блоки мотиваційної системи. Автори наголошують, що традиційні форми оплати праці та преміювання не завжди відповідають сучасним викликам ринку, що зумовлює необхідність розробки новітніх механізмів мотивації [6]. Систематизацію видів стимулювання наведено у таблиці 1.3.

## Система стимулювання персоналу готелю та її вплив на якість обслуговування

Вид стимулювання	Інструменти	Приклади у готельному бізнесі	Ефект на якість обслуговування
Матеріальне грошове	Оклад, бонуси, чайові, КРІ-премії	Квартальна премія за індекс лояльності клієнтів > 8,5; бонус «Найкращий співробітник місяця»	Підвищує продуктивність та утримання кадрів
Матеріальне негрошове	Корпоративне харчування, проїзд, медстрахування, знижки на проживання	Безкоштовний нічний аудит для сімей співробітників; абонемент до спортзалу	Знижує плинність, підвищує лояльність до бренду
Нематеріальне	Визнання, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік	Програма «Працівник року»; внутрішній університет готелю	Розвиває залученість та мотивацію до якісної роботи

Як видно з таблиці 1.3, КРІ-орієнтоване преміювання є одним з ефективних інструментів матеріального стимулювання, що пов'язує рівень винагороди з конкретними показниками якості обслуговування (індекс лояльності клієнтів, повторний візит, бал на Booking.com). Таке поєднання фінансових стимулів з нематеріальним визнанням (програми «Найкращий співробітник», корпоративне навчання) формує комплексну систему мотивації, здатну забезпечити стабільно високий рівень сервісу.

Структуровані програми мотивації персоналу, спрямовані на підтримку кар'єрного розвитку та створення сприятливих умов праці, безпосередньо впливають на лояльність співробітників і рівень обслуговування гостей. Доведено прямий зв'язок між задоволеністю персоналу умовами праці та оцінками гостей на онлайн-платформах – так звану «ланцюгову реакцію гостинності»: щасливий співробітник – задоволений гість – повторний візит.

Готельна галузь традиційно характеризується високим рівнем плинності кадрів, що є одним із ключових структурних ризиків для якості

обслуговування. Саме тому утримання кваліфікованого персоналу є не просто кадровим, а стратегічним завданням управління якістю.

Зі свого боку, О. Оньєонору та співавтори довели, що емпатія та розвинені соціальні навички персоналу позитивно корелюють не лише з якістю обслуговування гостей, а й з ефективністю командної роботи – тобто емоційний інтелект є ресурсом, що одночасно покращує зовнішній сервіс та внутрішній клімат колективу, знижуючи плинність кадрів [34].

Сучасні дослідники все більше акцентують увагу на тому, що стале забезпечення якості обслуговування неможливе лише через систему контролю – воно вимагає формування корпоративної культури гостинності. І. М. Школа та О. В. Горбань визначають корпоративну культуру як «сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та ритуалів, що поділяються членами організації і визначають характер взаємодії між персоналом та гостями». Культура гостинності перетворює стандарти обслуговування з інструкцій на внутрішні переконання персоналу, забезпечуючи автентичність і постійність якості [29].

Таким чином, роль персоналу у забезпеченні якості обслуговування у готелі є визначальною і багатовимірною. Вона реалізується через: технічні компетентності, що гарантують базовий рівень стандартів; комунікативні та емоційні навички, що формують позитивний досвід гостя; ефективну систему мотивації, що підтримує стабільність якості; та корпоративну культуру гостинності, яка робить якісний сервіс не виключенням, а нормою. Усі ці складові перебувають у нерозривному взаємозв'язку і становлять систему управління людськими ресурсами, спрямовану на досягнення конкурентних переваг готельного підприємства.

### **1.3. Сучасні підходи та тенденції в організації обслуговування гостей**

Глобальна готельна індустрія перебуває у стані активної трансформації під впливом технологічного прогресу, зміни споживчої поведінки та нових

суспільних запитів. За даними звіту UNWTO, до 2030 року кількість міжнародних туристів у світі сягне 1,8 млрд, що кардинально загострить конкуренцію за гостя і поставить перед готельними підприємствами завдання постійного оновлення підходів до обслуговування (<https://www.untourism.int/>). Аналіз сучасної наукової літератури та галузевої аналітики дозволяє виокремити шість ключових тенденцій, що визначають розвиток обслуговування гостей у 2020-х роках.

Систематизацію актуальних тенденцій та підходів до організації обслуговування гостей у готельній індустрії наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні тенденції в організації обслуговування гостей готельних підприємств

Тенденція	Сутність	Ключові інструменти	Вплив на якість обслуговування
1	2	3	4
Персоналізація обслуговування	Адаптація послуг до індивідуальних потреб кожного гостя на основі даних	CRM-системи, Big Data, профілі гостей, програми лояльності	Підвищення задоволеності та лояльності, зростання індексу лояльності клієнтів
Цифровізація процесів	Автоматизація операційних та сервісних функцій за допомогою ІТ-рішень	Система управління готелем (PMS), мобільний чек-ін/аут, чат-боти, Інтернет речей (IoT), цифровий ключ	Скорочення часу очікування, мінімізація помилок персоналу
Штучний інтелект та аналітика	Використання ШІ для прогнозування потреб гостей та оптимізації рішень	Рекомендаційні системи, генеративний ШІ	Проактивне обслуговування, гіперперсоналізація досвіду
Сталий розвиток (ESG)	Впровадження екологічних та соціально відповідальних практик у готельний сервіс	Енергоефективність, Green Key, локальні продукти, безвідходне виробництво і споживання	Залучення екосвідомих гостей, формування позитивного іміджу

1	2	3	4
Wellbeing-орієнтований сервіс	Фокус на фізичному, ментальному і емоційному добробуті гостей	Спа, медитація, здорове харчування, години тиші, туризм сну	Зростання сегменту wellness-туристів та преміум-споживачів
Управління онлайн-репутацією	Моніторинг і реагування на відгуки гостей у режимі реального часу	Системи управління онлайн-репутацією (ORM-системи), ШІ-аналіз відгуків, TripAdvisor, Booking, Google	Управління очікуваннями, залучення нових гостей

1. Персоналізація обслуговування перетворилася з конкурентної переваги на базову вимогу сучасного гостя. Дослідження Кащука К. М., Мосійчука І. В. та Сауха І. В. засвідчує, що персоналізований підхід означає здатність готелю передбачати потреби гостя ще до його прибуття на основі аналізу попередніх візитів, уподобань і поведінкових патернів. Інструментальною основою персоналізації є CRM-системи (Customer Relationship Management), які акумулюють дані про кожного гостя і дозволяють формувати унікальний профіль, що використовується у всіх точках взаємодії – від бронювання до виїзду [7].

Сед С. наголошує, що поєднання CRM з інструментами великих даних (Big Data) відкриває можливості гіперперсоналізації: готель може автоматично підлаштовувати температуру в номері, рекомендувати страви у ресторані та пропонувати екскурсії відповідно до інтересів конкретного гостя [39]. Автор підкреслює, що такий рівень індивідуалізації суттєво підвищує задоволеність гостей і є ключовим чинником формування лояльності у преміум-сегменті.

2. Цифровізація готельного обслуговування розвивається у двох взаємопов'язаних напрямках: автоматизація операційних процесів та цифрова трансформація гостьового досвіду. Пукач Я. систематизує ключові digital-інструменти: системи управління готелем (PMS), мобільні додатки для самостійного заселення та виселення (mobile check-in/out), цифровий ключ

(keyless entry), IoT-пристрої в номерах (smart room), чат-боти для клієнтської підтримки та блокчейн для захисту транзакцій і персональних даних [21]. Автор стверджує, що впровадження цифрових інновацій дозволяє готелям покращити рівень обслуговування, оптимізувати роботу персоналу та знизити операційні витрати.

Слід розуміти, що цифровізація не є самоціллю – вона має підсилювати, а не витіснити живу взаємодію між персоналом і гостем. Надмірна автоматизація ризикує «знелюднити» готельний сервіс і знецінити саму сутність гостинності. Відтак провідні готельні ланцюги будують «фігібридну модель»: технології беруть на себе рутинні транзакційні операції, вивільняючи персонал для емоційно значущих моментів взаємодії з гостем [25].

3. Штучний інтелект посідає центральне місце серед технологічних трансформацій готельної індустрії. Згідно з аналітичними даними NetSuite, ринок ШІ-технологій у готельному бізнесі оцінювався у близько 90 млн дол. США у 2023 році та, за прогнозами, зростатиме на 60 % щорічно, досягнувши 8 млрд дол. до 2033 року [33]. Такі темпи відображають стрімке розширення практичного застосування ШІ: від інтелектуальних чат-ботів і голосових асистентів до предиктивних алгоритмів обслуговування номерів та динамічного ціноутворення.

Ванг П. К. досліджує вплив генеративного ШІ (зокрема ChatGPT) на персоналізацію гостьового досвіду у готельній індустрії та доходить висновку, що генеративний ШІ відкриває якісно нові можливості для комунікації з гостями і конструювання індивідуалізованих маршрутів обслуговування [40]. Проте автор фіксує і ризики: питання конфіденційності даних, алгоритмічної упередженості та «ефекту фільтрувальної бульбашки», коли система пропонує гостю лише те, що він вже знає, обмежуючи простір для несподіваних приємних відкриттів.

Загалом взаємозв'язок між персоналізацією, цифровізацією, ШІ та іншими тенденціями в організації обслуговування гостей відображено на рисунку 1.2.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ			
Персоналізація сервісу	Цифровізація та ШІ	Сталий розвиток	Управління репутацією
– CRM / Big Data – лояльність	– PMS, IoT – mobile check-in – чат-боти, AI	– Green Key – есо-матеріали – локальний продукт	– ORM – AI-аналіз відгуків, соцмережі
ЯКІСНИЙ ДОСВІД ГОСТЯ			
ЗАДОВОЛЕНІСТЬ – ЛОЯЛЬНІСТЬ ГОСТЯ – КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА			

Рис. 1.2. Сучасні підходи до організації обслуговування гостей у готельних підприємствах

4. Екологічна та соціальна відповідальність перетворилися на вагомий чинник вибору готелю сучасним мандрівником. Дослідники інноваційних трендів індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації констатують: підприємства готельно-ресторанного бізнесу дедалі активніше інтегрують ESG-принципи у свої бізнес-моделі за трьома векторами: екологічний (скорочення вуглецевого сліду, енергоефективність, zero-waste), соціальний (залучення місцевих громад, добробут персоналу, інклюзивність) та управління (прозорість управління, антикорупційні стандарти, етичні закупівлі) [19].

Міжнародна екологічна програма «Green Key», заснована в Данії з 1994 року, є одним з провідних галузевих стандартів екологічної відповідальності у сфері туризму та гостинності. Готелі, що отримали сертифікат Green Key, демонструють дотримання суворих критеріїв у сфері водозбереження, управління відходами, використання відновлюваної енергії та екологічної освіти персоналу. Для сучасного гостя наявність такої сертифікації стала сигналом не лише екологічної відповідальності, а й вищого рівня управлінської культури загалом.

5. Постпандемічний період позначився стрімким зростанням попиту на послуги, орієнтовані на здоров'я та добробут гостей. Wellbeing-сегмент є одним з найдинамічніших напрямів диверсифікації готельних послуг: готелі

пропонують медитаційні програми, детокс-харчування, цифровий детокс (номери без TV та Wi-Fi), «консьєрж сну» та ароматерапію. Окремо виділяється тренд туризм сну, тобто туристичних подорожей, орієнтованих на відновлення якості сну, що набув особливої популярності в Північній Європі та поступово поширюється в Центральній і Східній Європі.

6. У цифрову епоху якість обслуговування формується і після виїзду гостя – через відгуки на онлайн-платформах. Репутація готелю та якість сервісу мають синергетичний взаємовплив: позитивна репутація формує завищені очікування, а тому вимагає стабільно високої якості обслуговування, і навпаки – незадоволений гість, що залишив негативний відгук, знижує майбутню завантаженість готелю. Це зумовлює необхідність системного моніторингу онлайн-відгуків і оперативного реагування як невід’ємної функції управління якістю сервісу.

Цифрові стратегії персоналізації гостьового досвіду та управління лояльністю дедалі частіше розглядаються у вітчизняній науці у контексті цифровізації. Адже комплексне використання CRM, ORM та III-інструментів дозволяє готелям формувати повноцінну екосистему управління гостьовим досвідом – від першого цифрового контакту (онлайн-пошук, бронювання) до постперебувальної фази (програма лояльності, відповідь на відгук).

Що стосується України, то слід сказати, що готельна галузь розвивається у специфічному контексті воєнного часу та необхідності відновлення. Дослідники сучасного стану організації готельного бізнесу України фіксують такі актуальні тенденції для вітчизняного ринку: орієнтація на внутрішній ринок і внутрішній туризм, цифровізація управлінських процесів, диверсифікація послуг (медичний, оздоровчий, діловий туризм), підвищення рівня безпеки та адаптація стандартів обслуговування до умов підвищеної невизначеності. Ці процеси відбуваються паралельно зі збереженням пріоритету якості обслуговування та курсу на євроінтеграцію готельних стандартів [27].

Технологічні інновації в українських готелях також активно впроваджуються, хоча з певним відставанням від глобальних лідерів. Дослідження технологічних інновацій у готельному бізнесі констатує, що впровадження інноваційних технологій, попри значні початкові інвестиції, забезпечує суттєве підвищення операційної ефективності та задоволеності клієнтів. При цьому особливого значення набувають інвестиції у кібербезпеку та захист персональних даних гостей – вимоги, що набули критичної ваги в умовах цифровізації та активних кіберзагроз [20].

Таким чином, сучасні підходи до організації обслуговування гостей у готельній індустрії формуються на перетині технологічних інновацій, ціннісних трансформацій споживача та вимог сталого розвитку. Персоналізація, цифровізація, штучний інтелект, екологічна відповідальність, wellbeing-орієнтований сервіс та управління онлайн-репутацією є взаємодоповнюючими, а не альтернативними стратегіями. Готельні підприємства, здатні органічно інтегрувати ці підходи в єдину систему управління гостьовим досвідом, отримують стійку конкурентну перевагу незалежно від сегменту ринку та географії діяльності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГРК «AVALON PALACE»

### 2.1. Загальна характеристика ГРК «Avalon Palace»

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» – сучасне підприємство готельної індустрії, розташоване у місті Тернополі за адресою: проспект Степана Бандери, 2. Стратегічне розташування у самому серці обласного центру Тернопільщини є однією з ключових конкурентних переваг комплексу: поряд знаходяться магазини та кафе, сервісні центри, АЗС, а зручна транспортна доступність задовольняє як автомобільних гостей, так і тих, хто користується громадським транспортом (<https://avalon.te.ua/>).

Тернопіль – місто з населенням близько 220 тисяч осіб, адміністративний центр Тернопільської області, розташований у західній частині України. Місто є важливим транзитним вузлом між Львовом та Хмельницьким, що зумовлює стабільний потік ділових мандрівників та туристів. Готельний ринок Тернополя характеризується помірним рівнем конкуренції: серед закладів розміщення вищої категорії «Avalon Palace» займає одну з провідних позицій. Показово, що підприємство входить до мережі готелів одного власника, яка також включає готелі «Камелот» (вул. Об'їзна, 6) та «Ватра» (вул. Микулинецька, 25А), що свідчить про розвинену локальну готельну мережу та стратегічне мислення власників бізнесу.

ГРК «Avalon Palace» позиціонується як «сучасний просторий готель у класичному стилі із затишною атмосферою», що відповідає концепції готелю вищої середньої категорії, орієнтованого на ділових мандрівників, організаторів корпоративних заходів та туристів, що шукають комфортне розміщення з повним спектром додаткових послуг за розумну ціну (рис. 2.1). Офіційна концепція готелю визначається гаслом «Якісний сервіс за приємну ціну», що

відображає баланс між рівнем комфорту та ціною доступністю (<https://avalon.te.ua/>).



Рис. 2.1. Будівля ГРК «Avalon Palace»

Готель є мультифункціональним підприємством: окрім основних послуг розміщення, комплекс пропонує ресторанне обслуговування, SPA-послуги та розвинений конференц-сервіс. Такий формат дозволяє «Avalon Palace» обслуговувати різні сегменти попиту – від індивідуальних туристів до корпоративних клієнтів, що організують масштабні заходи на до 250 гостей. Сайт готелю функціонує у трьох мовних версіях – українській, англійській та польській – що засвідчує орієнтацію на міжнародну аудиторію та гостей.

Готель пропонує 14 категорій номерів, що розміщені у трьох корпусах: основному, окремому та мансардному. Така структура номерного фонду відображає поетапне розширення комплексу та дозволяє задовольнити різноманітні запити гостей – від компактних стандартних номерів до просторих

люкс-категорій. Детальну характеристику номерного фонду наведено у таблиці 2.1, а інтер'єр номерів на рис. 2.2.

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду ГРК «Avalon Palace»

№	Категорія номера	Корпус	Площа, м <sup>2</sup>	Ліжка	Макс. гостей	Ціна від, грн/ніч
1	Люкс	Основний	40	1 двосп. + диван	3	3 300
2	Напівлюкс	Основний	40	1 двосп. + диван	2	3 200
3	Бізнес Дабл	Основний	27	1 двосп.	2	2 700
4	Стандарт Плюс	Окремий	27	1 двосп. + диван	2	2 700
5	Стандарт Плюс Дабл	Основний	21	1 двосп. + диван	2	2 700
6	Стандарт Дабл	Основний	18	1 двосп.	2	2 500
7	Стандарт Дабл	Окремий	18	1 двосп.	2	2 500
8	Стандарт Плюс Мансарда Дабл	Мансарда	21	1 двосп. + диван	2	2 250
9	Стандарт Мансарда Дабл	Мансарда	18	1 двосп. + диван	2	2 250
10	Бізнес Твін	Основний	27	2 односп.	2	2 250
11	Стандарт Плюс Твін	Основний	27	2 односп. + диван	3	2 250
12	Стандарт Твін	Основний	18	2 односп.	2	2 100
13	Стандарт Плюс Мансарда Твін	Мансарда	21	1 двосп. + диван	2	1 850
14	Стандарт Мансарда Твін	Мансарда	18	2 односп.	2	1 850

Як видно з таблиці 2.1, цінова лінійка номерів охоплює широкий діапазон: від 1 850 грн/ніч за мансардні стандартні номери до 3 300 грн/ніч за люкс-категорію. Усі номери обладнані базовим комплектом зручностей: біла постіль, рушники, косметика, фен, супутникове телебачення та доступ до Wi-Fi. Готель має два типи планувань за кількістю ліжок – «Дабл» (одне двоспальне ліжко) та «Твін» (два односпальних ліжка), що дозволяє обслуговувати як пари,

так і ділових партнерів чи друзів. Для сімей з дітьми передбачені номери категорій «Люкс», «Напівлюкс», «Стандарт Плюс» та «Стандарт Плюс Твін», де максимальна кількість гостей становить 3 особи завдяки наявності розкладного дивана.



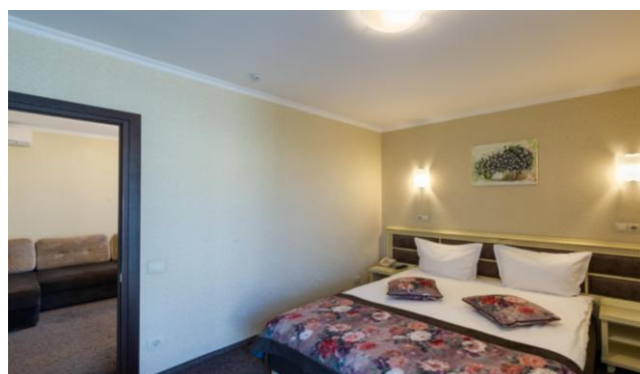
Стандарт Плюс (окремий корпус)



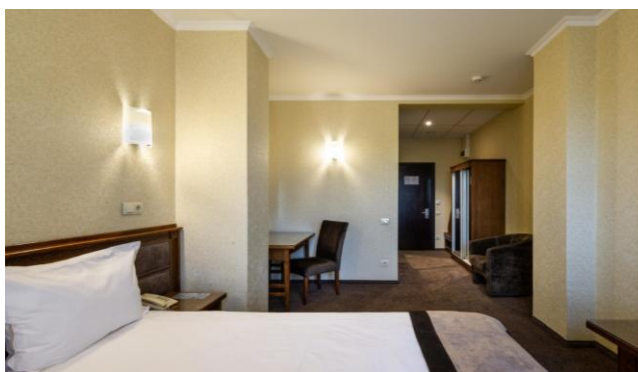
Стандарт Дабл



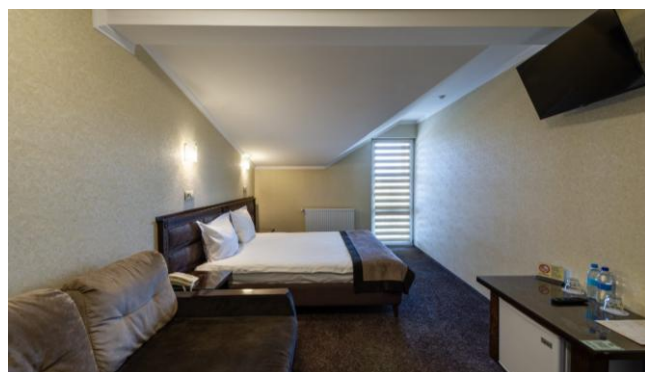
Напівлюкс



Люкс



Бізнес Дабл



Стандарт Плюс Мансарда Дабл

Рис. 2.2. Фото окремих номерів ГРК «Avalon Palace»

Розвинена інфраструктура ділових заходів є однією з ключових конкурентних переваг ГРК «Avalon Palace» на тернопільському ринку. Комплекс пропонує п'ять залів різної місткості та конфігурації, що дозволяє проводити заходи будь-якого формату: від невеликих ділових переговорів (15 осіб) до масштабних конференцій та весіль (до 250 гостей). Характеристику конференц-залів наведено у таблиці 2.2 та рис. 2.3. Примітно, що у 2026 році у переліку з'явився «Лаунж конференц-зал (укриття)», що свідчить про адаптацію комплексу до умов воєнного часу та забезпечення безпеки гостей під час повітряних тривог.

Таблиця 2.2

Характеристика конференц-залів ГРК «Avalon Palace»

Назва залу	Площа, м <sup>2</sup>	Місткість, осіб	Оренда від, грн/год	Основне оснащення
Білий зал	300	250	950	Меблі, стільці, проектор, екран, мікрофон, акустика, фліп-чарт, Wi-Fi, паркінг
Конференц-зал (новий корп.)	50	40	850	Меблі, стільці, проектор, мікрофон, фліп-чарт, Wi-Fi, паркінг
Лаунж конференц-зал (укриття)	75	50	550	Меблі, стільці, проектор, екран, мікрофон, фліп-чарт, Wi-Fi, паркінг
Кімната переговорів	35	15	450	Меблі, стільці, проектор, екран, мікрофон, фліп-чарт, Wi-Fi, паркінг
Лаунж зал (новий корп.)	50	40	850	Меблі, стільці, проектор, екран, мікрофон, фліпчарт, Wi-Fi, паркінг



Білий зал



Лаунж зал (новий корпус)



Лаунж конференц-зал (укриття)



Конференц-зал (новий корпус)



Кімната переговорів

Рис. 2.3. Фото конференц-залів ГРК «Avalon Palace»

Повний спектр послуг ГРК «Avalon Palace» виходить далеко за межі розміщення. Комплекс функціонує як багатофункціональний центр гостинності, що включає ресторан, SPA-центр, конференц-сервіс та низку допоміжних послуг. Узагальнену характеристику сервісної пропозиції підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Сервісна пропозиція ГРК «Avalon Palace»

Блок послуг	Перелік послуг	Режим роботи / Примітки
Ресторан	Сніданки, бізнес-ланчі, вечері; бенкети, фуршети, корпоративні заходи; весілля, ювілеї, дитячі свята; обслуговування у номер	Щодня 07:30-22:00
SPA-центр	Фінська сауна, турецький хамам, римська парна, гуцульська парна; басейн із протитечією та шийним масажем (3×4 м); контрастний басейн; кімната відпочинку	Цілодобово; понеділок – знижка 20 %
Конференц-сервіс	5 залів різної місткості (15-250 осіб); мультимедійне обладнання; Wi-Fi; кейтеринг від ресторану	За попереднім записом
Паркінг	Власна безкоштовна охоронювана автостоянка з відеонаглядом	Цілодобово
Рецепція	Цілодобова стійка реєстрації; інформаційний сервіс; зберігання багажу; замовлення таксі	24/7
Технічні сервіси	Безкоштовний Wi-Fi у всіх зонах; супутникове телебачення у номерах	Постійно

SPA-центр «Avalon Palace» є вагомим елементом конкурентної пропозиції готелю та виступає окремим центром доходів. Він включає чотири парильні – фінську сауну, турецький хамам, римську та гуцульську парні, – два басейни (з протитечією та шийним масажем, а також контрастний), кімнату відпочинку. Режим роботи – цілодобово, що є рідкістю для регіональних готелів і суттєво підвищує привабливість комплексу для гостей з нічними заїздами. Гуцульська парна є унікальним національно-культурним елементом пропозиції, що відображає регіональну ідентичність підприємства та формує туристичну диференціацію.

Ресторан комплексу працює щодня з 07:30 до 22:00 і є повнофункціональним підрозділом з різноманітним форматом обслуговування. До послуг ресторану належать: щоденні сніданки, бізнес-ланчі, вечери; організація бенкетів і фуршетів; корпоративні вечірки, конференції та тренінги; весілля, ювілеї та дитячі свята. Синергія ресторанного обслуговування та конференц-сервісу дозволяє «Avalon Palace» залучати корпоративний сегмент клієнтів, пропонуючи комплексне обслуговування «під ключ».

Організаційна структура ГРК «Avalon Palace» відповідає типовій лінійно-функціональній моделі управління, характерній для готельних підприємств середнього розміру. Вищий рівень управління представлено директором або власником, якому підпорядковані керівники основних функціональних підрозділів. Схему організаційної структури управління ГРК «Avalon Palace» наведено на рисунку 2.4.

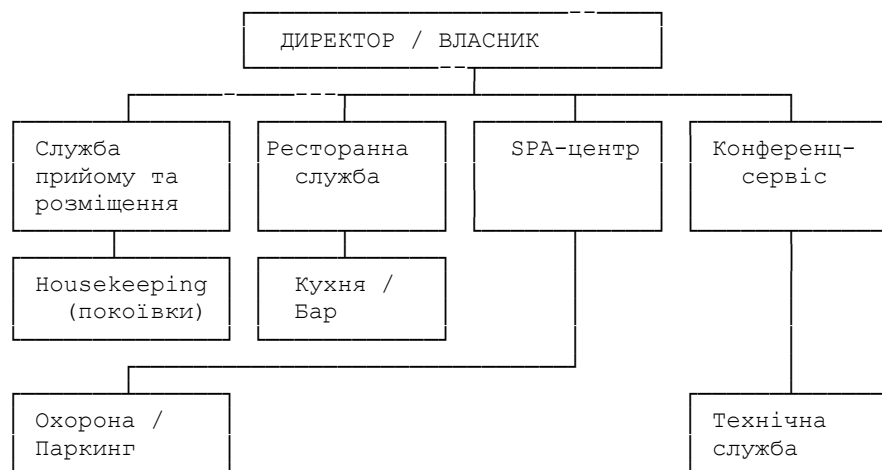


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ГРК «Avalon Palace»

До основних структурних підрозділів ГРК «Avalon Palace» належать: служба прийому та розміщення (СПіР), ресторанна служба (кухня та бар), SPA-центр, конференц-сервіс, служба обслуговування (покоївки та прибирання), охорона та паркінг, а також технічна служба. Така структура забезпечує повний цикл обслуговування гостя – від бронювання й заселення до надання всього комплексу послуг і виїзду.

Служба прийому та розміщення є центральним операційним підрозділом готелю та першою точкою контакту з гостем. Її ключові функції: цілодобовий прийом та реєстрація гостей, розподіл номерів, прийом замовлень і надання інформації, розрахункові операції. Відповідно до опису комплексу, на першому поверсі функціонує цілодобова стійка рецепції, де «привітні адміністратори виконують будь-яке побажання чи доручення гостя», що акцентує на персоналізованому підході до обслуговування.

Служба прибирання є найчисельнішою службою готелю і безпосередньо відповідає за підтримку чистоти та порядку у 14 категоріях номерів трьох корпусів. Загальний штат покоївок складає від 6 до 10 осіб залежно від сезонного завантаження. Синхронізація роботи служби обслуговування зі службою прийому та розміщення є критичною умовою своєчасної підготовки номерів до заселення.

Ресторанна служба є другим за значимістю центром доходів підприємства, що включає персонал кухні (шеф-кухар, кухарі) та залу обслуговування (офіціанти, бармен, менеджер залу). Враховуючи, що ресторан обслуговує одночасно мешканців готелю, учасників конференц-заходів і сторонніх відвідувачів, а також організовує масштабні бенкети (до 250 гостей), кадровий склад ресторану є одним із найбільших у структурі комплексу.

Загалом ГРК «Avalon Palace» є підприємством, що відповідає критеріям готелю середньої місткості у категорії верхнього середнього сегмента, з повноцінною інфраструктурою додаткових послуг та диверсифікованою сервісною пропозицією. Мережева належність (три готелі одного власника), орієнтація на корпоративний та туристичний сегменти, розвинений конференц-сервіс, унікальний SPA-центр та вигідне центральне розташування формують потужну конкурентну позицію підприємства на готельному ринку Тернополя.

Аналіз економічної діяльності ГРК «Avalon Palace» за 2020-2025 роки дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства та оцінити його здатність адаптуватися до зовнішніх збурень. Досліджуваний період охоплює кілька принципово різних фаз: пандемічну кризу (2020), відновлення (2021),

воєнні потрясіння (2022-2023) та стабілізацію зростання (2024-2025). Динаміку основних показників систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники економічної діяльності ГРК «Avalon Palace»  
у 2020-2025 рр.

Рік	Завантаження, %	Дохід, грн	Темп зміни доходу, %	Характеристика року
2020	43	1 120 829,75	–	Пандемія COVID-19, вимушені обмеження роботи
2021	76	5 768 522,11	+415 %	Відновлення попиту, зростання внутрішнього туризму
2022	65	3 147 526,18	-45 %	Повномасштабне вторгнення, зниження ділової активності
2023	72	4 230 000,00	+34 %	Адаптація ринку, відновлення корпоративного сегменту
2024	78	5 050 000,00	+19 %	Стабілізація та зростання, посилення конференц-сервісу
2025	82	5 760 000,00	+14 %	Продовження позитивної динаміки, розширення SPA-послуг

Джерело: складено на основі даних отриманих у ГРК.

Графічну динаміку доходу та завантаженості готелю наведено на рисунках 2.5-2.6.



Рис. 2.5. Динаміка доходу ГРК «Avalon Palace» у 2020-2025 рр.



Рис. 2.6. Динаміка завантаженості ГРК «Avalon Palace» у 2020-2025 рр.

2020 рік став для готелю найважчим за весь аналізований період: завантаженість номерного фонду склала лише 43 %, а дохід – 1 120 829,75 грн. Причиною різкого падіння стала пандемія COVID-19, що призвела до запровадження жорстких карантинних обмежень в Україні, фактичного призупинення внутрішнього та міжнародного туризму, скасування конференц-заходів і корпоративних заходів. Цей рік наочно продемонстрував значну залежність готельного бізнесу від зовнішніх чинників і стресостійкість команди підприємства, яка зберегла операційну діяльність навіть в умовах мінімальної завантаженості.

2021 рік ознаменувався потужним відновленням: завантаженість зросла до 76 %, а дохід збільшився до 5 768 522,11 грн, що відповідає темпу зростання понад 400 % відносно 2020 року. Це відновлення зумовлене кількома чинниками: послабленням карантинних обмежень, різким зростанням попиту на внутрішній туризм (так звана «revenge travel» – компенсаційна туристична активність після ізоляції), а також відновленням ділових поїздок та корпоративного сегменту. Результати 2021 року стали рекордними для підприємства в межах аналізованого п'ятирічного циклу і сформували нову «стелю» доходів, до якої готель повернувся у 2024-2025 роках.

2022 рік приніс новий, значно серйозніший виклик: повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року. Завантаженість знизилася до 65 %, дохід скоротився до 3 147 526,18 грн (падіння на 45 % відносно 2021 року). Попри складність ситуації, падіння виявилось меншим, ніж у 2020 році в абсолютних значеннях, що свідчить про формування певної стійкості бізнесу та зміну структури попиту: на зміну туристичному сегменту частково прийшов попит від внутрішньо переміщених осіб (ВПО), волонтерів, журналістів та фахівців, залучених до відновлення регіону.

У 2023 році ГРК «Avalon Palace» демонструє впевнене відновлення: завантаженість зросла до 72 %, дохід – до 4 230 000,00 грн (+34 % до 2022 р.). Підприємство адаптувалося до роботи в умовах воєнного часу – зокрема, було облаштовано укриття та лаунж конференц-зал у підвальному приміщенні, що дозволило не припиняти проведення ділових заходів навіть під час повітряних тривог. Відновлення корпоративного сегменту та внутрішнього ділового туризму стало головним рушієм зростання доходів.

2024 рік закріпив позитивну тенденцію: завантаженість досягла 78 %, дохід – 5 050 000,00 грн (+19 % до 2023 р.). Підприємство впевнено наближається до показників рекордного 2021 року. Ключовими факторами зростання стали: розширення конференц-сервісу (відкриття нового лаунж-залу в новому корпусі), стабільна робота SPA-центру, активне просування в онлайн-каналах та формування постійної клієнтської бази.

У 2025 році ГРК «Avalon Palace» зберіг позитивну динаміку розвитку: завантаженість була на рівні 82 %, а дохід – 5 760 000,00 грн, що відповідає темпу зростання +14 % відносно 2024 року. Передумовами цього були: продовження тенденції зростання внутрішнього туристичного потоку у Тернопільській області; збереження попиту на конференц-сервіс з боку корпоративного сегменту та органів державного управління; розширення аудиторії SPA-центру, підтвердженням чого є акційні пропозиції 2026 року (знижка 20 % на сауну щопонеділка); а також зростання впізнаваності бренду

завдяки активній присутності у соціальних мережах та позитивним відгукам гостей.

Узагальнюючи аналіз економічної діяльності, слід констатувати: попри дві серйозні кризи (пандемія 2020 р. та повномасштабне вторгнення 2022 р.), ГРК «Avalon Palace» продемонстрував достатньо високий рівень резилієнтності та здатність до швидкого відновлення. Середньорічний темп зростання доходу за 2020-2025 роки склав близько 40 %, що є надзвичайно високим показником навіть з урахуванням ефекту низької бази 2020 року. Це свідчить про стійку ринкову позицію підприємства, ефективну операційну модель та затребуваність його послуг на тернопільському ринку гостинності. Водночас аналіз виявляє певні резерви для підвищення завантаженості (потенціал до 85-90%) та збільшення доходу від додаткових послуг – SPA, ресторанного обслуговування та конференц-сервісу.

## **2.2. Оцінка якості обслуговування та виявлення проблемних зон в ГРК «Avalon Palace»**

Якість обслуговування гостей є одним із ключових показників ефективності діяльності готельного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу закладу та його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг. Для оцінювання якості обслуговування в ГРК «Avalon Palace» доцільно проаналізувати основні складові сервісного процесу, а саме: якість роботи персоналу, комфортність номерного фонду, рівень додаткових послуг, організацію харчування, технічне оснащення та відгуки гостей (рисунок 2.7).

Дані рисунка свідчать, що якість обслуговування гостей формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Саме тому оцінювання рівня сервісу потребує комплексного підходу та врахування як матеріально-технічних, так і організаційних аспектів діяльності готелю.



Рис. 2.7. Основні складові якості обслуговування гостей у ГРК «Avalon Palace»

Аналіз діяльності ГРК «Avalon Palace» свідчить про достатньо високий рівень організації обслуговування, що підтверджується позитивними відгуками клієнтів на міжнародних платформах бронювання та туристичних ресурсах (Booking.com, TripAdvisor). У таблиці 2.5 наведено результати оцінки обслуговування гостей за основними критеріями.

Важливим критерієм оцінювання якості обслуговування є професіоналізм персоналу. Саме працівники формують перше враження гостей про заклад та забезпечують належний рівень сервісу протягом усього періоду перебування клієнта в готелі. Аналіз відгуків показує, що гості високо оцінюють роботу співробітників комплексу, відзначаючи їхню ввічливість, привітність, готовність допомогти та оперативно вирішувати проблемні питання. За результатами оцінювання на Booking.com показник роботи персоналу становить 9,4 бала з 10 можливих, що є одним із найвищих показників серед усіх критеріїв оцінки готелю.

Наступним важливим елементом якості обслуговування є стан номерного фонду та рівень комфорту проживання. Відгуки гостей свідчать про високий рівень чистоти номерів, сучасний дизайн інтер'єрів та належний технічний стан обладнання. За даними сервісу Booking.com, показник чистоти становить 9,3 бала, а комфортності номерів – 9,2 бала. Більшість клієнтів позитивно оцінюють просторість номерів, наявність необхідних меблів та якість прибирання.

Оцінка якості обслуговування гостей у ГРК «Avalon Palace»  
за основними критеріями

Критерій оцінювання	Оцінка, балів (із 10)	Характеристика
Персонал	9,4	Високий професіоналізм, привітність та оперативність
Чистота	9,3	Якісне прибирання номерів та громадських зон
Комфорт	9,2	Сучасні номери та належний рівень оснащення
Розташування	9,5	Зручне місце розташування в центральній частині міста
Співвідношення ціни та якості	9,0	Відповідність вартості рівню послуг
Загальна оцінка	9,2	Високий рівень задоволеності гостей

Джерело: складено на основі даних отриманих з сайту: [booking.com](http://booking.com).

Вагомою складовою готельного сервісу є організація харчування. Аналіз відгуків дозволяє зробити висновок, що сніданки та ресторанне обслуговування належать до сильних сторін комплексу. Гості відзначають різноманітність страв, якість продуктів та належний рівень обслуговування у ресторані. Наявність ресторану в структурі комплексу створює додаткові переваги для клієнтів та підвищує загальну привабливість закладу.

Позитивно оцінюється також інфраструктура підприємства. Комплекс пропонує безкоштовний Wi-Fi, паркування, конференц-зали, ресторанный послуги та додаткові можливості для відпочинку. Важливою конкурентною перевагою є зручне розташування поблизу центральної частини міста та транспортних вузлів, що особливо цінується діловими туристами та гостями, які прибувають до Тернополя залізничним транспортом.

Разом із численними перевагами аналіз відгуків та діяльності підприємства дозволяє виявити окремі проблемні зони, які потребують уваги керівництва та подальшого вдосконалення.

Першою проблемною зоною є недостатній рівень шумоізоляції окремих номерів. У низці відгуків гості зазначають, що чують сторонні шуми з коридорів, сусідніх номерів або зовнішнього середовища. Враховуючи розташування комплексу неподалік транспортної інфраструктури, питання акустичного комфорту набуває особливої актуальності. Недостатня шумоізоляція може негативно впливати на якість відпочинку гостей та рівень їхньої задоволеності послугами готелю.

Другою проблемною зоною є окремі зауваження щодо оснащення номерів та їх технічного стану. Хоча більшість відгуків є позитивними, окремі гості звертають увагу на необхідність оновлення деяких елементів інтер'єру, покращення стану килимового покриття та вдосконалення окремих деталей оснащення номерів. Такі зауваження не мають системного характеру, однак можуть впливати на загальне сприйняття якості сервісу.

Третьою проблемною зоною є потреба у подальшій цифровізації процесів обслуговування гостей. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності передбачають активне використання цифрових технологій, мобільних сервісів, онлайн-комунікацій та автоматизації взаємодії з клієнтами. Для підвищення конкурентоспроможності доцільним є впровадження онлайн-реєстрації гостей, електронних сервісів комунікації та систем автоматизованого збору зворотного зв'язку.

Окремої уваги потребує управління онлайн-репутацією підприємства. Сьогодні значна частина потенційних клієнтів приймає рішення про бронювання на основі відгуків інших користувачів. Тому важливим завданням є систематичний моніторинг відгуків на Booking.com, Google, Tripadvisor та інших платформах, оперативне реагування на зауваження клієнтів і використання отриманої інформації для вдосконалення сервісу. Дослідження у сфері гостинності підтверджують, що аналіз відгуків є ефективним інструментом виявлення проблемних аспектів обслуговування та підвищення якості послуг.

Для більш об'єктивної оцінки рівня якості обслуговування доцільно узагальнити основні сильні та слабкі сторони ГРК «Avalon Palace».

До сильних сторін підприємства належать:

- високий професіоналізм персоналу;
- високі показники чистоти та комфорту номерів;
- якісна організація харчування;
- вигідне місце розташування;
- наявність додаткових послуг та розвиненої інфраструктури;
- позитивна репутація на міжнародних платформах бронювання.

До проблемних зон належать:

- недостатня шумоізоляція окремих номерів;
- потреба в оновленні окремих елементів номерного фонду;
- недостатній рівень цифровізації окремих сервісних процесів;
- необхідність більш активного управління онлайн-репутацією підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ГРК «Avalon Palace» характеризується високим рівнем якості обслуговування гостей та займає конкурентні позиції на регіональному ринку готельних послуг. Водночас виявлені проблемні зони створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення організації обслуговування. Усунення зазначених недоліків сприятиме підвищенню рівня задоволеності гостей, зміцненню позитивного іміджу підприємства та зростанню його конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ГРК «AVALON PALACE»**

### **3.1. Впровадження сучасних цифрових технологій в процес обслуговування гостей**

Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності готельних підприємств. Цифровізація сервісних процесів дозволяє підвищити якість обслуговування гостей, скоротити витрати часу на виконання стандартних операцій, покращити комунікацію з клієнтами та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Для ГРК «Avalon Palace», який прагне підтримувати високий рівень сервісу та відповідати сучасним тенденціям розвитку готельного бізнесу, впровадження цифрових технологій є одним із ключових напрямів удосконалення організації обслуговування гостей.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що підприємство має високий рівень якості обслуговування, однак окремі процеси залишаються недостатньо автоматизованими. Це стосується взаємодії з гостями на етапах бронювання, реєстрації, отримання зворотного зв'язку та формування персоналізованих пропозицій. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу цифрових рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності сервісних процесів.

Першим напрямом цифрової трансформації є впровадження системи онлайн реєстрації гостей (Online Check-in). Традиційна процедура оформлення проживання часто супроводжується витратами часу як для гостей, так і для працівників служби прийому та розміщення. Використання онлайн-реєстрації дозволяє гостям самостійно вносити необхідні дані до прибуття в готель, що значно прискорює процес поселення та зменшує навантаження на персонал.

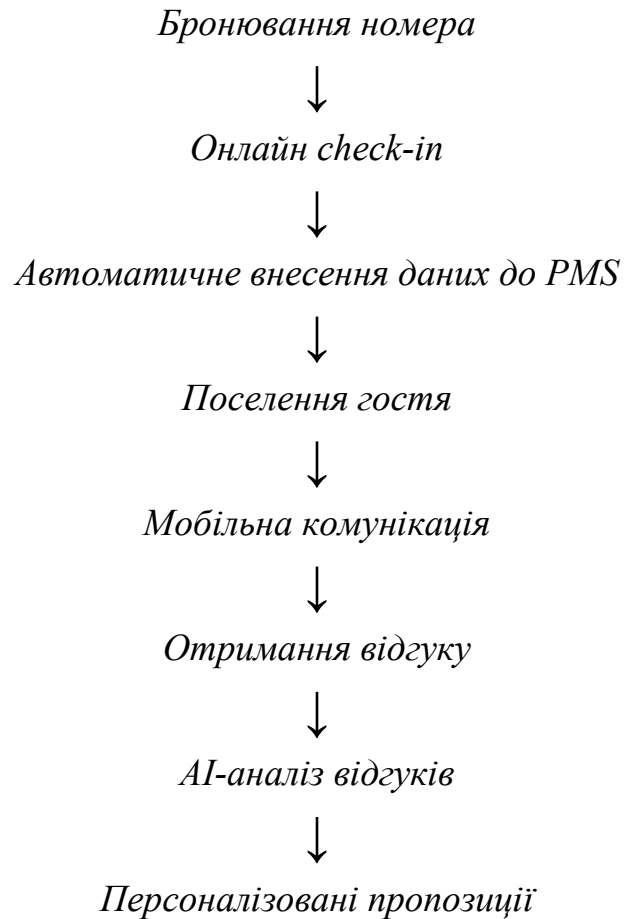


Рис. 3.1. Схема цифровізації процесу обслуговування гостей у ГРК «Avalon Palace»

Застосування онлайн реєстрації дозволяє скоротити час реєстрації на 40-60 %, підвищити рівень задоволеності гостей та оптимізувати використання трудових ресурсів.

Другим важливим напрямом є модернізація системи управління готелем на основі сучасної PMS-системи (Property Management System). PMS є центральним елементом цифрової інфраструктури готелю та забезпечує автоматизацію основних бізнес-процесів: бронювання номерів, поселення та виселення гостей, управління номерним фондом, облік платежів і формування звітності. Використання сучасної PMS-системи дозволяє інтегрувати всі підрозділи підприємства в єдиний інформаційний простір, що сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень та покращенню якості обслуговування клієнтів.

## Переваги впровадження сучасної PMS-системи у ГРК «Avalon Palace»

Напрямок використання	Очікуваний результат
Управління бронюваннями	Скорочення кількості помилок
Контроль номерного фонду	Підвищення ефективності використання номерів
Автоматизація розрахунків	Прискорення обслуговування гостей
Формування звітності	Оперативне отримання інформації
Управління клієнтською базою	Підвищення рівня персоналізації сервісу

Наступним напрямом удосконалення є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management), яка дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. CRM забезпечує накопичення інформації про гостей, історію їхніх бронювань, вподобання та особливі потреби. Це створює можливість для формування індивідуальних пропозицій та підвищення рівня персоналізації обслуговування.

Сучасні дослідження свідчать, що персоналізований сервіс значно впливає на лояльність клієнтів та збільшує ймовірність повторних відвідувань. Наприклад, система може автоматично надсилати гостям привітання з днем народження, спеціальні пропозиції або інформацію про акційні програми.

Важливим елементом цифрової трансформації є створення мобільних каналів комунікації з клієнтами. Для цього доцільно використовувати чат-боти та месенджери, які забезпечують цілодобовий зв'язок із гостями. За допомогою чат-бота клієнт може отримати інформацію про послуги готелю, здійснити бронювання, замовити додаткові послуги або залишити відгук.

Запровадження цифрових каналів комунікації дозволяє зменшити навантаження на працівників служби прийому та підвищити швидкість реагування на запити клієнтів. Особливо актуальним це є для молодого покоління туристів, які звикли до використання мобільних сервісів у повсякденному житті.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення сервісу є використання штучного інтелекту для аналізу відгуків гостей. Щоденно клієнти

залишають відгуки на сайті готелю, у соціальних мережах та на міжнародних платформах бронювання. Аналіз такої інформації вручну потребує значних часових витрат, тому доцільним є використання спеціалізованих програмних рішень на основі штучного інтелекту.

ШІ-аналіз відгуків дозволяє автоматично визначати позитивні та негативні аспекти обслуговування, виявляти повторювані проблеми та формувати рекомендації щодо покращення сервісу.

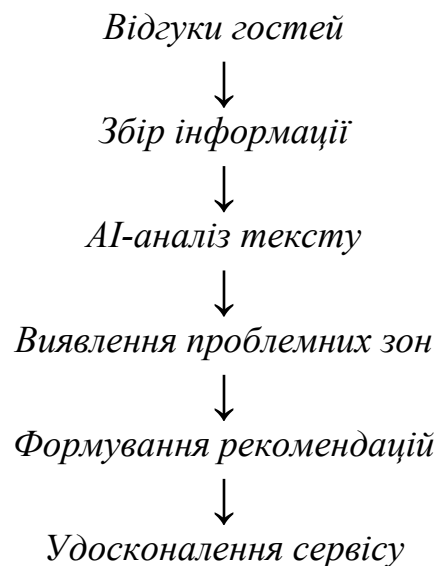


Рис. 3.2. Механізм використання ШІ-аналізу відгуків

Для ефективного управління репутацією підприємства доцільно впровадити ORM-систему (Online Reputation Management). Такі системи дозволяють здійснювати моніторинг відгуків на різних інтернет-платформах, аналізувати оцінки клієнтів та оперативно реагувати на зауваження.

Особливе значення для підвищення якості обслуговування має використання цифрових інструментів оцінювання задоволеності гостей. Одним із найбільш поширених показників є індекс лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score). Після завершення проживання гостю надсилається коротке опитування щодо готовності рекомендувати готель іншим особам.

Очікувані результати впровадження цифрових технологій у ГРК «Avalon Palace»

Захід	Очікуваний ефект
Онлайн реєстрація	Скорочення часу реєстрації гостей
PMS-система	Підвищення ефективності управління
CRM-система	Персоналізація сервісу
Чат-бот	Цілодобова комунікація з клієнтами
ШІ-аналіз відгуків	Швидке виявлення проблемних зон
ORM-система	Покращення онлайн-репутації
NPS-опитування	Контроль рівня задоволеності гостей

Важливим напрямом цифровізації є також створення електронної системи лояльності для постійних клієнтів. За допомогою мобільного додатку або особистого кабінету гість може накопичувати бонуси, отримувати персональні пропозиції та відстежувати історію своїх бронювань. Це сприятиме підвищенню рівня повторних відвідувань та зміцненню довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, впровадження сучасних цифрових технологій у процес обслуговування гостей ГРК «Avalon Palace» є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання онлайн реєстрації, PMS- та CRM-систем, чат-ботів, інструментів AI-аналізу відгуків, ORM-систем і цифрових програм лояльності дозволить покращити якість сервісу, підвищити рівень задоволеності гостей та забезпечити ефективніше управління діяльністю готельного комплексу.

### **3.2. Економічне обґрунтування та розрахунок ефективності від впровадження першочергових цифрових технологій у ГРК «Avalon Palace»**

Впровадження будь-яких інноваційних рішень у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства потребує глибокого та всебічного

економічного обґрунтування. Незважаючи на очевидні сервісні переваги цифровізації, які були детально розглянуті у попередньому підрозділі, необхідно чітко оцінити обсяг необхідних фінансових інвестицій, структуру майбутніх операційних витрат, а також терміни та показники окупності капіталовкладень. Економічна доцільність інновацій визначається не лише прямим приростом прибутку, а й оптимізацією використання робочого часу персоналу, мінімізацією фінансових втрат від помилок «людського фактору» та підвищенням життєвого циклу клієнта.

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів підприємства в умовах динамічного ринку та необхідність мінімізації інвестиційних ризиків, слід розробити стратегію поетапної цифрової трансформації ГРК «Avalon Palace». На першому (критично важливому) етапі необхідно зосередити ресурси на впровадженні трьох базових, технологічно пов'язаних інструментів, які складають фундамент сучасної цифрової інфраструктури готелю:

1. Модернізація системи управління готелем на базі сучасної хмарної PMS-системи.

2. Впровадження інтегрованої CRM-системи для автоматизації маркетингу та продажів.

3. Запуск модуля безконтактної онлайн-реєстрації гостей.

Решта інструментів (чат-боти, ШІ-аналіз відгуків, ORM-системи) класифікуються як заходи другої черги та мають інтегруватися у вже створене цифрове середовище по мірі окупності першого етапу.

Для визначення загальної вартості реалізації проекту першочергової цифровізації необхідно розрахувати обсяг капітальних інвестицій, до структури яких відносяться витрати на придбання програмного забезпечення (ліцензій), купівлю необхідного апаратного та технічного забезпечення, оплату послуг з інтеграції та первинного налаштування систем, а також витрати на первинне навчання персоналу готелю.

Оскільки сучасний ринок IT-рішень для HoReCa орієнтований на хмарні технології (SaaS-модель), капітальні витрати на придбання софту є відносно

невисокими, проте зростають операційні витрати на щомісячну підтримку. Розрахуємо орієнтовний обсяг капітальних інвестицій для ГРК «Avalon Palace» на основі середньоринкових цін на професійне програмне забезпечення та послуги інтеграторів станом на 2026 рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура капітальних витрат на впровадження першочергових цифрових заходів у ГРК «Avalon Palace»

№ з/п	Стаття витрат / Найменування заходу	Вартість, грн
1.	<i>Модернізація та налаштування PMS-системи:</i>	37 000
	придбання базового хмарного модуля	15 000
	перенесення бази даних, архіву бронювань із старої системи	12 000
	налаштування інтерфейсів та звітів	10 000
2.	<i>Впровадження CRM-системи та інтеграція:</i>	55 000
	послуги спеціалізованого ІТ-інтегратора	35 000
	синхронізація PMS та CRM систем	20 000
3.	<i>Впровадження модуля онлайн реєстрації:</i>	32 000
	розробка та брендуння веб-інтерфейсу	16 000
	придбання технічного обладнання для СПіР	16 000
4.	<i>Навчання персоналу та запуск:</i>	15 000
	проведення корпоративних тренінгів	10 000
	тестовий період та технічний консалтинг	5 000
	Разом капітальних інвестицій	139 000

Таким чином, сумарний обсяг капітальних інвестицій, необхідних для запуску цифрового ядра автоматизації обслуговування в ГРК «Avalon Palace», становить 139 000 грн. Дана сума є цілком підйомною для готелю такого класу і не потребує залучення дорогих кредитних ресурсів – фінансування проекту планується здійснити за рахунок чистих нерозподілених прибутків підприємства минулих періодів.

Окрім одноразових капітальних вкладень, функціонування цифрових систем зумовлює появу регулярних операційних витрат. До цієї категорії відносяться щомісячні ліцензійні платежі за користування хмарними сервісами (абонентська плата), витрати на технічну підтримку інфраструктури, а також

витрати на інтернет-зв'язок підвищеної надійності. Сформуємо річний бюджет операційних витрат, пов'язаних із підтриманням працездатності впроваджених технологій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозний розрахунок річних операційних витрат на підтримку  
цифрових технологій

Об'єкт витрат	Щомісячний платіж, грн	Період, місяців	Річна сума витрат, грн
Абонентська плата за хмарну PMS-систему	2 500	12	30 000
Ліцензії користувачів CRM-системи (пакет на персонал)	3 200	12	38 400
Технічна підтримка модуля онлайн реєстрації	1 500	12	18 000
Резервний високошвидкісний канал зв'язку	800	12	9 600
<i>Всього за рік</i>	<i>8 000</i>		<i>96 000</i>

Згідно з розрахунками, додаткове щорічне операційне навантаження на фінансову систему ГРК «Avalon Palace» складе 96 000 грн, що в розрахунку на один місяць дорівнює 8 000 грн.

Для обґрунтування доцільності зазначених витрат необхідно детально розрахувати та математично змодельовати очікуваний економічний ефект. Ефект від автоматизації та цифровізації у готельному бізнесі має двояку природу:

- **прямий (інтенсивний) ефект** – виражається у безпосередньому зростанні доходу готелю через збільшення обсягів продажів, підвищення середнього чеку (на основі крос-продажів у CRM) та зростання коефіцієнту завантаження номерного фонду;

- **непрямий (оптимізаційний) ефект** – полягає в економії робочого часу персоналу, скороченні трудовитрат на рутинні операції, зниженні збитків від технічних помилок.

1. Проаналізуємо механізм формування непрямого (оптимізаційного) ефекту від впровадження модуля онлайн реєстрації та оновленої PMS-системи.

Проведений аналіз хронометражу робочого часу адміністраторів служби прийому та розміщення ГРК «Avalon Palace» продемонстрував, що середня тривалість класичного заселення одного гостя (прийом паспорта, ручне внесення даних у картку, виписка рахунку, проведення оплати, видача ключа) становить близько 8 хвилин. У періоди масового заїзду (так звані «години пік», зазвичай з 14:00 до 16:00) це призводить до формування черг біля стійки реєстрації, нервозності клієнтів та надмірного психологічного навантаження на персонал.

Завдяки впровадженню системи онлайн реєстрації гість ще до прибуття в готель самостійно заповнює анкетні дані через мобільний телефон. При прибутті адміністратору залишається лише верифікувати особу за паспортом та видати ключ-карту. Це скорочує час безпосереднього фізичного обслуговування на рецепції до 2-3 хвилин (економія часу становить щонайменше 60%).

Проведемо розрахунок вивільнення робочого часу персоналу за рік за формулою:

$$\Delta T = N \times t_{ек} \times K_{вик} \quad 3.1$$

де  $\Delta T$  – загальний обсяг зекономленого робочого часу за рік, годин;

$N$  – середня кількість заїздів (заселень) у готель за рік (базуючись на поточному завантаженні ГРК «Avalon Palace», що становить орієнтовно 6 200 номерів/діб на рік);

$t_{ек}$  – економія часу на одному заселенні (5 хвилин або 0,083 години);

$K_{вик}$  – коефіцієнт використання онлайн-реєстрації гостями (за прогнозними даними та досвідом аналогічних готелів, щонайменше 50% гостей активно користуватимуться цією опцією в перший рік).

$$\Delta T = 6200 \times 0,083 \times 0,50 = 257,3 \text{ годин/рік}$$

Вивільнені 257 годин робочого часу адміністратори СПіР можуть спрямувати на безпосереднє індивідуальне спілкування з гостями, вирішення їх нестандартних запитів та просування додаткових платних послуг готелю (СПА, ресторан, екскурсії), що прямо конвертується у підвищення якості сервісу та зростання доходів.

2. Оцінимо прямий економічний ефект від впровадження CRM-системи та автоматизації маркетингу. За рахунок якісного збору даних про уподобання гостей, автоматичного нагадування про готель, розсилки індивідуальних диференційованих пропозицій (наприклад, пропозиція відпочинку на вихідні у Тернополі для постійних клієнтів, які раніше приїздили у бізнес-справах), готель отримує можливість суттєво підвищити показник повторних завантажень.

За даними міжнародних досліджень у сфері гостинності, впровадження профільних CRM-систем у готелях сегменту 3-4 зірки забезпечує приріст повторних бронювань на 7-12% протягом першого року експлуатації та дозволяє підняти загальний середньорічний коефіцієнт завантаження номерного фонду готелю на 2-3 відсоткових пункти.

Для ГРК «Avalon Palace» номерний фонд становить 55 номерів. Розрахуємо потенційний приріст доходу готелю від підвищення завантаження всього на 2% (припустимо, що поточне середньорічне завантаження готелю складає 52%, а після реалізації заходів зросте до 54%).

Середня вартість продажу номера в готелі становить орієнтовно 1 800 грн.

Додаткова кількість проданих номерів/діб за рік ( $N_{\text{дод}}$ ) розраховується як:

$$N_{\text{дод}} = 55 \text{ номерів} \times 365 \text{ днів} \times 0,02 = 401,5 \text{ номерів/діб}$$

Розрахуємо додатковий валовий дохід готелю ( $D_{\text{дод}}$ ) від реалізації цієї кількості номерів:

$$D_{\text{дод}} = N_{\text{дод}} \times \text{сер. вартість продажу номера} = 401,5 \times 1800 = 722\,700 \text{ грн/рік}$$

Окрім цього, інтегрована робота пари PMS + CRM дозволяє автоматично реалізовувати стратегію динамічного ціноутворення – підвищувати ціну номера на 5-10% у періоди високого попиту та автоматично надавати знижки у періоди «низького сезону», що оптимізує показник доходу на один наявний номер. Експертна оцінка додаткового чистого прибутку (з урахуванням рентабельності готельних послуг ГРК «Avalon Palace» на рівні 25%) показує, що реальний чистий фінансовий результат від зростання продажів та оптимізації процесів складе:

$$\Phi_{ч.д} = D_{дод} \times 0,25 = 722\,700 \times 0,25 = 180\,675 \text{ грн/рік}$$

Для остаточного прийняття управлінського рішення щодо фінансування даного проекту необхідно провести розрахунок інтегральних показників ефективності інвестицій: чистого дисконтованого доходу (ЧДД), індексу прибутковості (ІП) та періоду (терміну) окупності інвестицій ( $T_{ок}$ ).

Зважаючи на те, що життєвий цикл програмного забезпечення та період до його наступної глобальної модернізації в ІТ-сфері становить близько 3 років, розрахунковий період для оцінки інвестиційного проекту приймемо рівним  $T = 3$  роки. Коефіцієнт дисконтування ( $r$ ), який враховує рівень інфляції, вартість капіталу та ризику проекту для України у поточному періоді, встановимо на рівні 15% ( $r = 0,15$ ).

Зведемо всі вихідні дані для розрахунку грошових потоків за роками в таблицю (табл. 3.5). При цьому врахуємо, що в перший рік система буде працювати в режимі налаштування, тому ефект проявиться на 80% від запланованого, у другий та третій роки – на 100%. Операційні витрати залишаються стабільними (96 000 грн/рік).

Проведений первинний базовий розрахунок дисконтованих потоків показує, що суто за рахунок консервативного приросту завантаження номерного фонду на 2%, проект покриває більшу частину капітальних витрат за 3 роки.

Очікувані грошові потоки від впровадження першочергових цифрових технологій у ГРК «Avalon Palace» (у грн)

Показник	Рік 0 (Інвестиційний)	Рік 1	Рік 2
Капітальні витрати	-139 000	-	-
Додатковий валовий дохід	-	578 160	722 700
Додатковий чистий прибуток	-	144 540	180 675
Поточні операційні витрати	-	-96 000	-96 000
Чистий грошовий потік	-139 000	48 540	84 675
Коефіцієнт дисконтування ( $r=15\%$ )	1,0000	0,8696	0,7561
Дисконтований грошовий потік	-139 000	42 210	64 023
Кумулятивний дисконтований потік	-139 000	-96 790	-32 767

Проте, в реальних умовах готельного бізнесу автоматизація PMS та впровадження CRM-маркетингу паралельно запускають ще одне потужне джерело доходу – збільшення обсягу продажів додаткових послуг готелю. Завдяки автоматичним нагадуванням у CRM, пропозиціям відвідати ресторан готелю зі знижкою при бронюванні, або придбати сертифікат у СПА-зону «Avalon Palace», середній чек клієнта зростає на 5-7%.

Якщо врахувати, що ресторанний комплекс та супутні послуги ГРК «Avalon Palace» генерують значну частку загального обороту компанії, то стимулювання цих продажів через цифрові канали дасть додатково щонайменше 90 000 грн чистого прибутку на рік, починаючи вже з першого року.

Перерахуємо грошові потоки з урахуванням синергетичного ефекту (номерний фонд + ресторан + додаткові послуги) у табл. 3.6.

Очікувані грошові потоки з урахуванням синергетичного ефекту (у грн)

Показник	Рік 0 (Інвестиційний)	Рік 1	Рік 2
Капітальні витрати	-139 000	-	-
Чистий прибуток (номери + дод. послуги)	-	234 540	270 675
Поточні операційні витрати	-	-96 000	-96 000
Чистий грошовий потік	-139 000	138 540	174 675
Коефіцієнт дисконтування ( $r=15\%$ )	1,0000	0,8696	0,7561
Дисконтований грошовий потік	-139 000	120 474	132 072
Кумулятивний дисконтований потік	-139 000	-18 526	+113 546

На основі уточнених оптимізованих даних таблиці 3.6 проведемо розрахунок ключових критеріїв ефективності.

1. Чистий дисконтований дохід (ЧДД):

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^2 \text{Дисконт. грошовий потік}_t - \text{Початкові інвестиції} \quad 3.2$$

$$\text{ЧДД} = (120\,474 + 132\,072) - 139\,000 = 252\,546 - 132\,072 = 120\,474 \text{ грн}$$

Оскільки  $\text{ЧДД} > 0$  (120 474 грн), проект є повністю економічно ефективним та привабливим для реалізації, адже він не лише покриває вартість капіталу, а й генерує додаткову вартість закладу.

2. Індекс прибутковості інвестицій:

$$\text{ЧДД} = \frac{\sum \text{Дисконт. грошовий потік}}{\text{Початкові інвестиції}} \quad 3.3$$

$$\text{ЧДД} = \frac{252546}{139000} = 1,82$$

Значення  $PI = 1,82$  свідчить про те, що кожна інвестована в цифровізацію ГРК «Avalon Palace» гривня принесе готелю 1,82 грн дисконтованого доходу, що демонструє високий рівень фінансової віддачі проекту.

3. Точний термін окупності інвестицій з урахуванням дисконтування ( $T_{ок}$ ). Як видно з кумулятивного рядка табл. 3.6, зміна знака з мінуса на плюс відбувається на другому році. Розрахуємо точну кількість місяців другого року, необхідну для виходу в нуль:

$$T_{ок} = 1 + \frac{-18526}{132072} = 1 + 0,14 = 1,14 \text{ року}$$

Переведемо дробову частину в місяці:  $0,14 \times 12 = 1,7$  місяців. Таким чином, повний дисконтований термін окупності проекту першочергової цифровізації готелю становить 1 рік та 1-2 місяці (орієнтовно 14 місяців від моменту запуску). Для індустрії гостинності такий показник є високим стандартом окупності інновацій.

Окрім суто фінансових метрик, першочергова цифровізація забезпечує суттєвий соціально-якісний ефект, який важко піддається прямому грошовому виміру в короткостроковому періоді, але формує довгострокові конкурентні переваги ГРК «Avalon Palace»:

- формування безбар'єрного та клієнтоорієнтованого середовища, адже зникнення черг на стійці реєстрації усуває перший потенційний тригер невдоволення гостя під час безпосереднього знайомства з готелем;

- створення прозорої системи контролю для керівництва – оновлена PMS-система унеможлиблює проведення «неофіційних» заселень або несанкціоноване надання персоналом знижок повз касу, що підвищує фінансову безпеку бізнесу;

- зниження стресового навантаження на лінійний персонал: автоматизація знімає з адміністраторів СПіР механічну паперову роботу, що знижує рівень професійного вигорання та плинності кадрів – гострої проблеми для готельного ринку Тернополя.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна стверджувати, що впровадження хмарної PMS-системи, інтегрованої з CRM та модулем онлайн реєстрації, є фінансово виправданим, високоефективним та низькоризиковим інструментом модернізації системи обслуговування ГРК «Avalon Palace». Накопичена протягом перших двох років експлуатації клієнтська база та сформований додатковий чистий грошовий потік створять ідеальні передумови для подальшого безболісного впровадження складніших систем другого етапу – ШІ-аналізу та інструментів управління онлайн-репутацією готелю.

## **РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

### **4.1. Охорона праці як складова ефективної організації обслуговування гостей**

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективна організація обслуговування гостей є одним із ключових факторів успішної діяльності готельних підприємств. Високий рівень сервісу залежить не лише від професіоналізму персоналу та якості наданих послуг, а й від створення безпечних та комфортних умов праці для працівників. Саме тому охорона праці виступає важливою складовою системи управління готелем і безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей, продуктивність праці персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Охорона праці являє собою систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. Основною метою охорони праці є створення таких умов, за яких працівники можуть виконувати свої професійні обов'язки без ризику для здоров'я та життя.

Для підприємств готельного господарства питання охорони праці має особливе значення, оскільки діяльність персоналу пов'язана з постійною взаємодією з гостями, використанням різноманітного обладнання, виконанням фізичних навантажень та роботою в умовах підвищеної відповідальності. До основних категорій працівників готелю належать адміністратори служби прийому та розміщення, покоївки, працівники ресторанного господарства, технічний персонал, охоронці та управлінський персонал. Кожна із зазначених категорій стикається з певними професійними ризиками, що потребують

відповідних заходів щодо їх попередження.

Важливою умовою забезпечення безпечної праці є належна організація робочих місць. Робоче місце працівника повинно відповідати вимогам ергономіки, забезпечувати комфортне виконання трудових операцій та мінімізувати фізичне навантаження. Особливо це стосується працівників служби прийому та розміщення, які значну частину робочого часу проводять за комп'ютером. Для них важливим є правильне розташування моніторів, достатній рівень освітлення, оптимальна висота робочих столів і крісел. Недотримання цих вимог може призводити до перевтоми, порушень опорно-рухового апарату та зниження працездатності [12].

Особливу увагу необхідно приділяти умовам праці покоївок, оскільки їхня робота пов'язана зі значними фізичними навантаженнями. Щоденне прибирання номерів, зміна постільної білизни, транспортування інвентарю та використання мийних засобів можуть негативно впливати на стан здоров'я працівників. Для зниження ризиків необхідно використовувати сучасне прибиральне обладнання, ергономічні візки, засоби індивідуального захисту та безпечні мийні препарати. Важливим заходом також є оптимізація робочого навантаження та дотримання режимів праці й відпочинку.

Суттєвим фактором забезпечення охорони праці є підтримання належних санітарно-гігієнічних умов. У приміщеннях готелю повинні забезпечуватися нормативні параметри температури повітря, вологості, освітлення та вентиляції. Комфортний мікроклімат сприяє підвищенню працездатності персоналу, зменшенню втомлюваності та покращенню якості виконання службових обов'язків. Водночас створення сприятливих умов праці позитивно впливає на загальне враження гостей від перебування у готелі.

Одним із найважливіших елементів системи охорони праці є навчання працівників безпечним методам роботи. Усі співробітники повинні проходити вступний та первинний інструктажі, а також періодичне навчання з питань охорони праці. Особлива увага приділяється діям у надзвичайних ситуаціях,

правилам пожежної безпеки, використанню електрообладнання та наданню домедичної допомоги. Належна підготовка персоналу дозволяє мінімізувати ймовірність нещасних випадків та забезпечити швидке реагування на можливі загрози [9].

Пожежна безпека займає особливе місце в системі охорони праці готельних підприємств. Значна кількість людей, які одночасно перебувають у будівлі, підвищує відповідальність адміністрації за створення безпечних умов експлуатації об'єкта. Готель повинен бути обладнаний системами пожежної сигналізації, автоматичного оповіщення та засобами пожежогасіння. Евакуаційні виходи повинні утримуватися у справному стані та бути доступними для використання в будь-який момент. Проведення регулярних навчань і тренувань щодо евакуації сприяє підвищенню готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Важливим аспектом охорони праці є профілактика виробничого травматизму. У готелях потенційними причинами травм можуть бути слизькі підлоги, несправне обладнання, порушення правил експлуатації електроприладів, неправильне використання хімічних речовин та людський фактор. Для запобігання таким випадкам необхідно проводити регулярний контроль технічного стану обладнання, своєчасно усувати виявлені недоліки та здійснювати постійний моніторинг умов праці.

Останніми роками все більшої актуальності набувають питання психосоціальної безпеки працівників. Робота у сфері гостинності передбачає постійне спілкування з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій та роботу в умовах емоційного навантаження. Професійне вигорання, стрес та психологічна втома можуть негативно впливати як на стан здоров'я персоналу, так і на якість обслуговування гостей. Тому керівництву готелю доцільно впроваджувати заходи з підтримки психологічного благополуччя працівників, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечувати справедливий розподіл робочого навантаження.

В умовах цифровізації готельного бізнесу важливого значення набуває автоматизація процесів управління охороною праці. Сучасні інформаційні системи дозволяють контролювати проходження інструктажів, вести облік нещасних випадків, здійснювати моніторинг ризиків та підвищувати ефективність управлінських рішень. Використання цифрових технологій сприяє своєчасному виявленню небезпечних факторів та підвищує загальний рівень безпеки підприємства.

Для українських готелів особливого значення набувають питання цивільного захисту в умовах воєнного стану. Працівники повинні бути ознайомлені з алгоритмами дій під час повітряної тривоги, знати місця розташування укриттів та порядок евакуації гостей. Наявність відповідних інструкцій та проведення регулярних навчань дозволяють мінімізувати ризики для життя і здоров'я як персоналу, так і відвідувачів готелю [18].

Належна організація охорони праці безпосередньо впливає на ефективність обслуговування гостей. Працівники, які працюють у безпечних та комфортних умовах, демонструють вищу продуктивність праці, менше піддаються стресу та більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків. Це сприяє підвищенню якості сервісу, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню лояльності клієнтів.

Таким чином, охорона праці є невід'ємною складовою ефективною організації обслуговування гостей у готелі. Створення безпечних умов праці, впровадження сучасних технологій управління безпекою, проведення систематичного навчання персоналу та дотримання вимог законодавства сприяють підвищенню якості готельних послуг і забезпечують стабільний розвиток підприємства. В умовах зростання конкуренції на ринку гостинності ефективна система охорони праці стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей готелю.

## **4.2. Напрями підвищення рівня безпеки обслуговування гостей у готелі**

У сучасних умовах функціонування підприємств готельного господарства питання безпеки гостей набуває особливого значення. Високий рівень безпеки є не лише обов'язковою умовою діяльності готелю, а й важливим чинником формування його конкурентних переваг, позитивного іміджу та довіри клієнтів. Безпека обслуговування гостей охоплює комплекс організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та інформаційних заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я, майна та особистих даних відвідувачів.

Одним із ключових напрямів підвищення рівня безпеки є удосконалення системи контролю доступу до приміщень готелю. Традиційні механічні ключі поступово замінюються електронними картками, мобільними ключами та біометричними системами ідентифікації. Використання сучасних технологій дозволяє обмежити доступ сторонніх осіб до номерного фонду, службових приміщень та інших зон об'єкта. Крім того, електронні системи забезпечують можливість відстеження переміщення осіб та оперативного реагування на порушення встановленого режиму безпеки [20].

Важливим елементом системи безпеки є впровадження ефективного відеоспостереження. Камери мають бути встановлені у місцях загального користування, на входах і виходах, у холах, коридорах, на парковках та інших стратегічно важливих ділянках. Наявність систем відеонагляду сприяє попередженню правопорушень, допомагає оперативно виявляти потенційні загрози та забезпечує можливість проведення службових розслідувань у разі виникнення інцидентів.

Особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню пожежної безпеки. У готелях повинні функціонувати автоматичні системи пожежної сигналізації, оповіщення та пожежогасіння. Всі евакуаційні виходи мають бути вільними та належним чином позначеними. Персонал повинен регулярно проходити інструктажі та навчання щодо дій у разі виникнення пожежі або інших

надзвичайних ситуацій. Проведення практичних тренувань з евакуації сприяє підвищенню готовності працівників до швидкого та ефективного реагування у кризових обставинах [12].

Не менш важливим напрямом є забезпечення санітарно-епідеміологічної безпеки. Після пандемії COVID-19 підвищилися вимоги до дотримання санітарно-гігієнічних стандартів у закладах гостинності. Готелі повинні здійснювати регулярне прибирання та дезінфекцію приміщень, контролювати якість питної води, підтримувати належний стан вентиляційних систем та забезпечувати працівників необхідними засобами індивідуального захисту. Важливим є також постійний контроль якості харчування у разі функціонування ресторану або служби харчування при готелі.

Значну роль у забезпеченні безпеки гостей відіграє професійна підготовка персоналу. Працівники служби прийому та розміщення, покоївки, охоронці та інші співробітники повинні володіти навичками надання першої домедичної допомоги, знати порядок дій у надзвичайних ситуаціях та вміти ефективно взаємодіяти з правоохоронними органами і службами порятунку. Регулярне підвищення кваліфікації працівників сприяє формуванню культури безпеки та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Суттєвого значення набуває інформаційна безпека. У процесі бронювання та проживання гості надають персональні дані, платіжну інформацію та інші конфіденційні відомості. Тому готелі повинні використовувати сучасні програмні засоби захисту інформації, антивірусні системи, багаторівневу авторизацію доступу та резервне копіювання даних [25]. Захист інформаційних ресурсів дозволяє мінімізувати ризики витоку конфіденційної інформації та підвищити довіру клієнтів до підприємства.

Перспективним напрямом є впровадження цифрових технологій та елементів концепції «розумного готелю». До таких технологій належать автоматизовані системи моніторингу безпеки, датчики руху, системи контролю мікроклімату, інтелектуальні замки та інтегровані системи управління будівлею. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє своєчасно

виявляти потенційні загрози, підвищувати рівень комфорту гостей та оптимізувати роботу персоналу [26].

В умовах воєнного стану для українських готелів особливого значення набуває цивільний захист. Підприємства розміщення повинні мати розроблені плани дій під час повітряної тривоги, визначені безпечні укриття, схеми евакуації та засоби оповіщення гостей. Працівники мають бути проінструктовані щодо порядку дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій воєнного характеру. Наявність відповідних заходів підвищує рівень захищеності відвідувачів та персоналу.

Отже, підвищення рівня безпеки обслуговування гостей у готелі передбачає комплексне поєднання організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та інформаційних заходів. Впровадження сучасних систем контролю доступу, відеоспостереження, пожежної безпеки, цифрових технологій, а також постійне навчання персоналу сприяють створенню безпечного середовища для гостей і працівників. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити якість готельного обслуговування, зміцнити репутацію підприємства та забезпечити його стабільний розвиток в умовах сучасних викликів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо особливостей організації обслуговування гостей у досліджуваному закладі – ГРК «Avalon Palace», оцінювання сучасного стану та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу обслуговування з метою підвищення якості готельних послуг, рівня задоволеності клієнтів і ефективності діяльності підприємства.

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що обслуговування гостей у готельних підприємствах є складним багатоаспектним процесом, який поєднує стандарти якості, операційні процедури, професійні компетентності персоналу та інструменти формування позитивного гостьового досвіду. Доведено, що якість обслуговування виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності готелю та безпосередньо впливає на рівень задоволеності й лояльності гостей.

У ході дослідження виявлено, що персонал є визначальним елементом системи обслуговування, оскільки саме його професійні, комунікативні та емоційні компетентності формують сприйняття якості сервісу клієнтами. Обґрунтовано, що ефективне управління персоналом, впровадження сучасних мотиваційних механізмів і розвиток корпоративної культури гостинності забезпечують стабільно високий рівень обслуговування та сприяють зміцненню конкурентних переваг готельного підприємства.

Також встановлено, що сучасний розвиток готельної індустрії характеризується активним впровадженням цифрових технологій, інструментів штучного інтелекту, CRM- та PMS-систем, персоналізації сервісу, ESG-підходів та управління онлайн-репутацією. Доведено, що поєднання технологічних інновацій із традиційними принципами гостинності дозволяє підвищити якість обслуговування, покращити гостьовий досвід і забезпечити довгострокову лояльність клієнтів.

На основі узагальнення наукових підходів розроблено систему сучасних тенденцій та факторів, що впливають на організацію обслуговування гостей у готельних підприємствах. Запропоновано розглядати персоналізацію, цифровізацію, сталий розвиток, wellbeing-орієнтований сервіс та управління репутацією як взаємопов'язані складові єдиної системи управління якістю обслуговування в умовах сучасного ринку готельних послуг.

У результаті проведеного аналізу діяльності ГРК «Avalon Palace» встановлено, що підприємство займає стійкі конкурентні позиції на регіональному ринку готельних послуг завдяки вигідному місцю розташування, розвиненій інфраструктурі, широкому спектру додаткових послуг та орієнтації на різні сегменти споживачів. Доведено, що поєднання послуг розміщення, ресторанного обслуговування, SPA-центру та конференц-сервісу формує комплексну сервісну пропозицію та забезпечує диверсифікацію джерел доходу підприємства.

На основі аналізу економічних показників виявлено, що попри негативний вплив пандемії COVID-19 та воєнних подій, підприємство продемонструвало високий рівень адаптивності та здатність до відновлення. Встановлено, що упродовж 2023-2025 рр. спостерігалася позитивна динаміка зростання доходів і завантаженості номерного фонду, що свідчить про ефективність управлінських рішень та затребуваність послуг комплексу на ринку.

У ході оцінювання якості обслуговування гостей виявлено, що сильними сторонами ГРК «Avalon Palace» є високий професіоналізм персоналу, належний рівень чистоти та комфорту номерів, якісна організація харчування, розвинена інфраструктура та позитивна онлайн-репутація. Обґрунтовано, що саме ці фактори забезпечують високий рівень задоволеності гостей та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Водночас виявлено окремі проблемні зони в організації обслуговування, зокрема недостатній рівень шумоізоляції окремих номерів, потребу в оновленні елементів номерного фонду, недостатню цифровізацію окремих сервісних

процесів та необхідність активнішого управління онлайн-репутацією. Запропоновано розглядати зазначені напрями як пріоритетні для подальшого вдосконалення системи обслуговування гостей, підвищення рівня їхньої задоволеності та зміцнення конкурентоспроможності ГРК «Avalon Palace».

На основі аналізу можливостей цифровізації встановлено, що впровадження PMS- та CRM-систем сприятиме автоматизації основних бізнес-процесів, покращенню управління номерним фондом, підвищенню рівня персоналізації сервісу та ефективності взаємодії з клієнтами. Доведено, що використання онлайн-реєстрації, цифрових каналів комунікації та інструментів моніторингу задоволеності гостей дозволить підвищити оперативність обслуговування, скоротити час виконання стандартних процедур і покращити гостьовий досвід.

У ході економічного обґрунтування розроблено проект першочергової цифровізації підприємства, який включає модернізацію PMS-системи, впровадження CRM-системи та модуля онлайн-реєстрації гостей. Встановлено, що загальний обсяг необхідних капітальних інвестицій становить 139 тис. грн, а річні операційні витрати на підтримку цифрових рішень – 96 тис. грн.

На підставі проведених розрахунків доведено економічну ефективність запропонованих заходів. Виявлено, що реалізація проекту забезпечить приріст доходів за рахунок підвищення завантаженості номерного фонду, розвитку повторних бронювань та активізації продажів додаткових послуг. Встановлено, що чистий дисконтований дохід проекту становить 120,474 тис. грн, індекс прибутковості – 1,82, а дисконтований термін окупності – близько 14 місяців, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих цифрових рішень у діяльність ГРК «Avalon Palace».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). С. 102-110. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305695](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305695).
2. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074>.
3. Волкова Ю., та ін. Якість та інновації в управлінні розвитком підприємств готельного господарства. *Науковий вісник*. 2019. № 12. С. 73-79. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals\\_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics\\_2019\\_Issue\\_2\(12\).pdf#page=73](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2019_Issue_2(12).pdf#page=73).
4. Гудзь Н. О., Дядечко Л. В. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 192 с.
5. Дудкін П. Д., Дудкіна О. П. Деякі аспекти змін парадигми обслуговування туристів в умовах конкуренції та мінливості середовища. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур»*, (Тернопіль, 23 квітня 2020 року). Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 32-33.
6. Єремія Г. О., Підгірна В. С. Управлінські стратегії мотивації працівників у готельно-ресторанному бізнесі: теоретичні підходи та практичні кейси. *Економіка та суспільство*. 2024. №83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-72>.
7. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 6. С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>.

8. Кіщенко А. А. Сучасні підходи до мотивації персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

9. Курепін В. М. Основи охорони праці: навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти аграрної галузі. Миколаїв: МНАУ, 2022. 347 с.

10. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>.

11. Мунін Г. Б. та ін. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2005. 520 с.

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

13. Нечаюк Л. А., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2003. 348 с.

14. Організація готельного господарства: підручник / С. І. Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.

15. Організація обслуговування у малих готелях: навч. посібник / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Ю.І. Палеха, М.Д. Стамболов; За заг. ред. академіка О. В. Шербенка. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 181 с.

16. Офіційний веб-сайт Всесвітньої туристичної організації (World Tourism Organization, UNWTO): <https://www.untourism.int/>.

17. Офіційний сайт ГРК «Avalon Palace». URL: <https://avalon.te.ua/>.

18. Охорона праці та цивільний захист: підручник / О.Г. Левченко, О.І. Полукаров Ю. О. Полукаров О. В. Землянська С. Ф. Каштанов, за ред. О. Г. Левченка; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Київ: Каравела, 2026. 460 с.

19. Паньків М., Липовий Д. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. *Grail of Science*. 2022. №14-15, с. 56-62. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006>.
20. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
21. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68/>
22. Редько В. Є., Сливенко В. А. Переваги використання технологій штучного інтелекту в гостьовому циклі обслуговування в готелі. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-12-01>.
23. Стеченко Д. М., Тищенко О. С. Наукові засади менеджменту туристського і готельного бізнесу: монографія. Київ: Знання, 2013. 271 с.
24. Стойко І., Дудкін П., Джиджора Л. Industry 4.0: State, problems, prospects of HoReCa in Ukraine. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 95-103. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siihiu.pdf>.
25. Тищук І. В., Пасічник М. П., Пилипчук М. М. Інноваційні технології в індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6729/6668/>.
26. Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. *Економічний форум*. 2023. 1(4). С. 38-50. URL: <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5>.
27. Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>.

28. Шерстюк Р., Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 641-652. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf>.

29. Школа І. М., Горбань О. В. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2005. 596 с.

30. Carlsson J., Björk M. The Relationships between Service Quality, Reputation, and Performance in Hospitality. *Hospitality*. 2024. Vol. 5, No. 3. URL: <https://doi.org/10.3390/hospitality5030043>.

31. Das P. Technology and Guest Experience: Innovations Reshaping Hotel Management. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*. 2023. Vol. 1, No. 3. P. 76-95.

32. Matthew Anderson. Understanding the Impact of Service Quality on Customer Loyalty in the Hospitality Industry. Preprints.org. 2025. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202501.0082.v1>.

33. NetSuite. AI in Hospitality: Advantages and Use Cases. 2025. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/ai-hospitality.shtml>.

34. Onyeonoro C. O., Anyanwu D. E., Ohwobevughe F. U., Onyeonoro F. N. Emotional Intelligence and Hotel Employee Work Behaviour: Moderating Role of Age. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol.11, No.2, pp. 49-72, 2023. URL: <https://doi.org/10.37745/ejht.2013/vol11n24972>.

35. Papademetriou C., Anastasiadou S., Papalexandris S. The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 10. Art. 8251. URL: <https://doi.org/10.3390/su15108251>.

36. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12-40.

37. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: *Harvard Business School Press*, 1999. 254 p.
38. Reichheld F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 12. P. 46-54.
39. Said S. The Role of Artificial Intelligence (AI) and Data Analytics in Enhancing Guest Personalization in Hospitality. *Journal of Modern Hospitality*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.47941/jmh.1556>.
40. Wang P. Q. Personalizing guest experience with generative AI in the hotel industry: there's more to it than meets a Kiwi's eye. *Current Issues in Tourism*. 2024. Vol. 27, No. 4. P. 527-544. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2300030>.
41. Zhu D., Doan T., Kanjanakan P., Kim P. B. The Impact of Emotional Intelligence on Hospitality Employees' Work Outcomes: A Systematic and Meta-Analytical Review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2022. Vol. 31, No. 3. P. 326-347. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1959816>.