

---

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

---

Факультет економіки та менеджменту

---

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

---

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

---

(назва освітнього ступеня)

на тему: Організація готельного обслуговування та шляхи підвищення якості послуг (на прикладі «VATRA»)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис) П.Р. Бобко  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис) Б.М. Андрушків  
(прізвище та ініціали)

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

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

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

Тернопільський національний технічний університет імені Івана  
Пулюя Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
управління інноваційною  
діяльністю та сферою послуг

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

# ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР

за спеціальністю \_\_\_\_\_ 241 «Готельно-ресторанна справа»

студенту \_\_\_\_\_ Бобко Павлу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення роботи персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок»)

2. керівник роботи Андрушків Богдан Миколайович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 04.05.2026 № 4\9-214

3. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ 12.06.2026

4. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності «Рід-Тур»

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел

6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в

кількості 26 од.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

7. Дата видачі завдання 02.02.2026

*КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН*

	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
	Розділ перший (теоретичний)	08.02.2026	
	Розділ другий (аналітичний)	31.05.2026	
	Розділ третій (рекомендаційно-розрахунковий)	07.06.2026	
	Розділ четвертий (Безпека життєдіяльності, основи охорони праці)	09.06.2026	
	Список використаної літератури	12.06.2026	
	Висновки	11.06.2026	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2026	

Студент Павло БОБКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Богдан АНДРУШКІВ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Бобко Павло Романович Організація готельного обслуговування та шляхи підвищення якості послуг (на прикладі готелю «VATRA»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (88 с., 8 рис., 24 табл., 32 літ.) присвячена темі організації готельного обслуговування готельного закладу. Об'єктом дослідження є процес надання основних послуг на підприємстві готельного господарства «VATRA».

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні засади удосконалення системи управління якістю основних готельних послуг. Мета роботи: розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності надання основних послуг у готелі VATRA на основі аналізу сучасних методів і технологій управління якістю.

Для досягнення мети вирішено такі завдання: систематизовано теоретичні підходи до управління якістю готельних послуг; досліджено міжнародні стандарти та моделі оцінки якості, проведено комплексний аналіз діяльності готелю «VATRA», включаючи SWOT-аналіз та оцінку конкурентного середовища; розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів з удосконалення основних послуг готелю.

За результатами дослідження в кваліфікаційній роботі запропоновано комплекс практичних заходів: впровадження PMS-системи (SERVIO HMS) та CRM із Channel Manager для інтеграції з OTA-платформами; запуск програми лояльності VATRA Club; розвиток MICE-напряму; оптимізацію Guest Journey через цифрові інструменти; енергоефективну модернізацію. Прогнозоване зростання завантаженості номерного фонду з 50% до 75%, рейтингу на Booking.com з 9,6 до 9,7 - 9,8, доходу від MICE-заходів до 720 000 - 1 440 000 грн/рік.

Ключові слова: готельне господарство, якість послуг, VATRA, PMS-система, CRM, програма лояльності, ISO 9001, SERVQUAL, цифровізація.

## ANNOTATION

Bobko Pavlo.cf Organization of Hotel Services and Ways to Improve Service Quality (Case Study of the 'VATRA' Hotel).

The work is presented on 88 pages, 24 tables, 8 figures, and a reference list of 32 sources.

Object of research the process of core service delivery at VATRA Hotel, a hospitality enterprise located in Ternopil, Ukraine.

Subject of research theoretical, methodological and practical foundations for improving the quality management system of core hotel services.

Purpose to develop scientifically grounded practical recommendations for enhancing the efficiency of core service delivery at VATRA Hotel based on an analysis of modern quality management methods and technologies.

Research methods: systems analysis, comparative analysis, SWOT analysis, SERVQUAL methodology, statistical analysis, Revenue Management, and economic-mathematical modelling.

The study proposes a comprehensive set of improvement measures: implementation of a PMS (SERVIO HMS) and CRM integrated with a Channel Manager for OTA connectivity; launch of the VATRA Club loyalty programme; development of MICE services; Guest Journey optimisation through digital tools; and energy-efficient modernisation.

Projected outcomes include an increase in occupancy rate from 50% to 75%, improvement of the Booking.com rating from 9.6 to 9.7 - 9.8, and MICE-related revenue of up to UAH 720,000 - 1,440,000 per year.

Keywords: hotel industry, service quality, VATRA, PMS-system, CRM, loyalty program, ISO 9001, SERVQUAL, digitalization.

## ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	10
1.1. Сутність та структура готельного обслуговування як системи надання послуг.....	10
1.2. Класифікація готельних послуг та стандарти якості обслуговування.....	16
1.3. Сучасні підходи до управління якістю послуг у готельній індустрії.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «VATRA».....	34
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура готелю «VATRA».....	34
2.2. Аналіз асортименту та структури готельних послуг досліджуваного закладу.....	47
2.3. Оцінка показників якості обслуговування готелю «VATRA».....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У «VATRA».....	64
3.1. Розробка та впровадження системи управління якістю обслуговування у «VATRA».....	64
3.2. Рекомендації щодо персоналізації обслуговування та формування програми лояльності гостей.....	73
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ У «VATRA».....	90

4.1. Безпека життєдіяльності.....	90
4.2. Охорона праці .....	92
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

## ВСТУП

Готельна індустрія є одним із ключових секторів сфери послуг, що безпосередньо впливає на розвиток туризму та формування іміджу регіону на національному й міжнародному рівнях. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості сервісу питання організації готельного обслуговування набувають особливої актуальності для підприємств галузі. Якість послуг у готельному бізнесі визначається не лише матеріально-технічною базою закладу, а й рівнем організації внутрішніх процесів, кваліфікацією персоналу, впровадженням сучасних технологій та ефективністю системи управління. Саме тому пошук дієвих шляхів удосконалення обслуговування є стратегічним завданням для кожного готельного підприємства, яке прагне утримати конкурентні позиції на ринку.

Актуальність теми зумовлена тим, що українська готельна індустрія перебуває на етапі структурної трансформації, пов'язаної з євроінтеграційними процесами, впровадженням міжнародних стандартів якості та цифровізацією сервісних процесів. Готелі, які не адаптуються до нових вимог ринку, поступово втрачають клієнтів на користь більш гнучких і технологічно розвинених конкурентів. «VATRA» як регіональний заклад розміщення є показовим прикладом підприємства, що потребує комплексного аналізу наявної системи обслуговування та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення його якості.

Мета роботи - дослідити організацію готельного обслуговування у «VATRA» та розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо підвищення якості послуг підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи організації готельного обслуговування та управління якістю послуг;
- проаналізувати нормативно-правову базу регулювання готельної

діяльності в Україні;

- надати загальну характеристику та провести комплексний аналіз діяльності «VATRA»;
- оцінити рівень якості обслуговування та виявити проблемні аспекти в роботі готелю;
- розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо підвищення якості готельних послуг.

Об'єктом дослідження є процес організації готельного обслуговування у «VATRA».

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми підвищення якості послуг готельного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез для вивчення теоретичної бази; статистичний та порівняльний аналіз для оцінки показників діяльності готелю; SWOT-аналіз для визначення стратегічних позицій підприємства; соціологічне опитування для оцінки задоволеності гостей якістю обслуговування; економіко-математичне моделювання для обґрунтування запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність «VATRA» з метою підвищення конкурентоспроможності та якості обслуговування гостей.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, містить 24 таблиць, 8 рисунків та 32 літературних джерела.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

## 1.1. Сутність та структура готельного обслуговування як системи надання послуг

Готельне обслуговування є однією з найбільш складних і багатогранних категорій у сучасній теорії та практиці індустрії гостинності. Розуміння його сутності, структури та особливостей формує методологічну основу для подальшого дослідження шляхів удосконалення якості сервісу на конкретному підприємстві. Категорія «готельне обслуговування» охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, дій і результатів, спрямованих на задоволення потреб гостя у тимчасовому проживанні, харчуванні та супутніх послугах.

У науковій літературі поняття «готельна послуга» трактується неоднозначно, що зумовлено складністю самого явища та міждисциплінарним характером готельного менеджменту. Так, низка дослідників визначають готельну послугу як корисний ефект діяльності підприємства, що задовольняє тимчасові потреби споживача у проживанні та суміжних благах поза місцем постійного проживання. Відповідно до Закону України «Про туризм», послуга з тимчасового розміщення - це діяльність суб'єкта господарювання з надання в користування спеціально обладнаного житла за відповідну плату.

Особливість готельної послуги полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних компонентів. Матеріальна складова - це відповідно обладнані номери, ресторани, технічна інфраструктура; нематеріальна - це безпосередній контакт персоналу з гостем, атмосфера гостинності, рівень ввічливості та оперативність реакції на запити клієнта. Дослідники Колінько Н., Воляник Г. та Шутка С. [6] наголошують, що поняття «гостинність» є науковою

категорією та системою дій, спрямованих на задоволення побутових, культурних і господарських потреб клієнтів, а якість готельних послуг є багатовимірним явищем, що охоплює технічні, організаційні, економічні та емоційні аспекти.

Серед ключових характеристик готельних послуг (рис. 1.1), що відрізняють їх від товарів матеріального виробництва, прийнято виокремлювати наступні характеристики [9]:



Рис. 1.1 Класифікація основних послуг готельного підприємства

Невіддільність від місця надання - споживання послуги відбувається безпосередньо у готелі та одночасно з її виробництвом; невідчутність - клієнт не може фізично оцінити послугу до її отримання, що підвищує роль репутації та відгуків; мінливість якості - рівень обслуговування залежить від конкретного виконавця, часу доби, сезону та індивідуальних особливостей гостя; несхоронність (незберігаємість) - незаповнений номер означає безповоротно втрачений дохід, адже послугу неможливо «накопичити» чи відкласти; Взаємозалежність попиту та пропозиції - сезонні піки й спади безпосередньо впливають на завантаженість готелю та показники рентабельності.

Ці властивості зумовлюють специфіку управління готельним обслуговуванням і вимагають особливого підходу до стандартизації процесів,

навчання персоналу та організації взаємодії з клієнтом на всіх етапах перебування.

Готельне обслуговування являє собою складну систему, що складається з декількох взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує конкретну функцію у загальному процесі задоволення потреб гостя. Прийнято виокремлювати три укрупнені блоки: основні послуги, додаткові послуги та супутні послуги.

Основні послуги формують ядро готельного продукту. До них належать: надання житлового номера відповідної категорії та комфортності; збереження майна гостя та забезпечення безпеки під час перебування; прийом, реєстрація та розміщення і виїзд гостей; харчування (сніданок, напівпансіон або повний пансіон, залежно від тарифного плану).

Додаткові послуги суттєво розширюють готельний продукт і підвищують лояльність клієнтів. Вони включають: організацію трансферу, замовлення таксі, надання конференц-залів, послуги пральні та хімчистки, доступ до оздоровчих і спортивних об'єктів (басейн, сауна, фітнес-центр), екскурсійне обслуговування, прокат автомобілів, організацію дозвілля та розваг. Сучасні готелі, що орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, постійно розширюють асортимент додаткових послуг, трансформуючи їх на ключовий фактор диференціації від конкурентів.

Супутні послуги забезпечують комфорт перебування в готелі без безпосередньої комерційної мети: наприклад, цілодобова стійка ресепшн, зберігання багажу, виклик лікаря, надання інформації туристичного характеру. Між цими трьома блоками існує системний взаємозв'язок: якість основних послуг є необхідною умовою функціонування готелю, тоді як додаткові та супутні послуги формують конкурентний образ і сприяють підвищенню середнього чека.

Ключовим організаційним інструментом у готельному менеджменті є технологічний цикл обслуговування, або послідовність стандартизованих операцій, що охоплює весь шлях гостя від бронювання до від'їзду. Виокремлюють основні стадії представлені на рис. 1.2

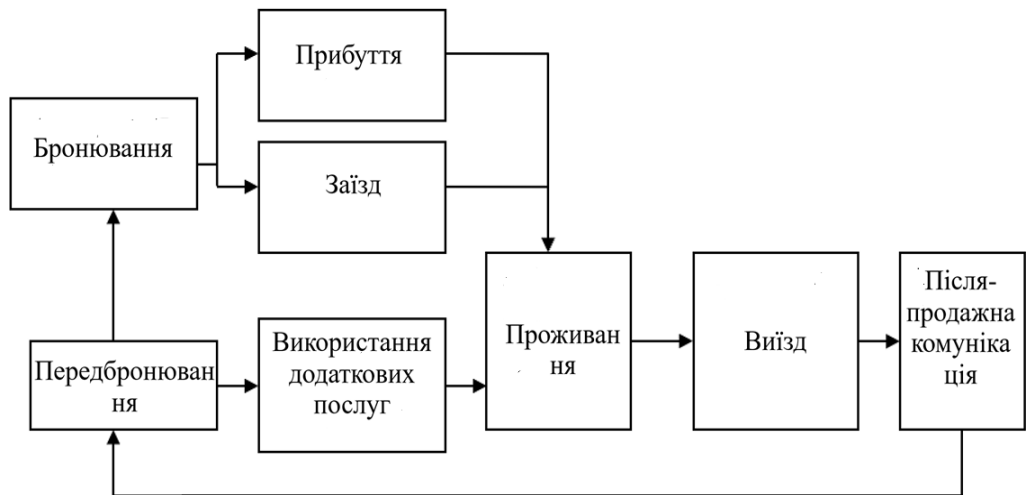


Рис. 1.2 Основні етапи циклу обслуговування

До цих етапів відносять: передбронювання - комунікація потенційного клієнта з готелем через сайт, телефон, онлайн-платформи (Booking.com, Airbnb тощо), вивчення відгуків і порівняння умов; бронювання - підтвердження замовлення, вибір типу номера, погодження тарифу та умов скасування; прибуття та заїзд (check-in) - зустріч гостя, верифікація документів, оформлення анкети, видача ключа та орієнтація у закладі; проживання - безпосереднє надання всього комплексу основних і додаткових послуг; реагування на запити та скарги; від'їзд (check-out) - здача номера, оплата рахунку, отримання зворотного зв'язку від гостя; постпродажна комунікація - надсилання подяки, запрошення до повторного візиту, програми лояльності.

Кожна з цих стадій має свої стандарти, відповідальних виконавців і вимірювальні показники ефективності. Порушення стандарту на будь-якому з етапів здатне знизити загальну оцінку перебування навіть за умови бездоганного надання інших послуг, так звана теорія «ланцюга цінностей» Портера у застосуванні до сфери гостинності.

Таким чином, готельне обслуговування є складною, багаторівневою системою, яка охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних послуг, організаційних процесів та управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб гостя. Розуміння його структури, специфічних характеристик і теоретичних засад є необхідною передумовою для аналізу

практичних аспектів організації обслуговування та розробки ефективних заходів з підвищення його якості на прикладі «VATRA».

## **1.2 Класифікація готельних послуг та стандарти якості обслуговування**

Класифікація готельних послуг є науково-практичним інструментом, що дозволяє систематизувати різноманіття видів обслуговування, встановити єдині вимоги до їх надання та забезпечити порівнянність готельних підприємств між собою. Розробка і запровадження єдиних стандартів якості є невід'ємною умовою функціонування будь-якого готелю, що прагне відповідати очікуванням споживачів та міжнародним вимогам. У поєднанні класифікація та стандартизація послуг формують нормативно-методичну основу сучасного готельного менеджменту.

Готельні послуги можна класифікувати за різними критеріями залежно від мети аналізу. У науковій і практичній літературі найбільш поширеними є такі підходи до класифікації.

За ступенем обов'язковості надання готельні послуги поділяються на:

Основні (обов'язкові) послуги, без яких функціонування готелю як такого неможливе: надання номера для проживання, прийом і розміщення гостей, прибирання номерів, цілодобова робота рецепції. Додаткові (факультативні) послуги, що надаються понад основний пакет: ресторанне обслуговування, конференц-зали, транспортні послуги, spa, фітнес, пральня, кімната для зберігання багажу, екскурсійний сервіс, бізнес-центр.

За характером споживача послуги поділяються на індивідуальні (для окремого гостя) та колективні (для груп туристів, учасників конференцій, корпоративних клієнтів). Ця класифікація є важливою для формування тарифної політики та побудови систем лояльності.

За функціональним призначенням виокремлюють: послуги з розміщення (проживання); послуги з харчування (ресторан, бар, банкетний сервіс); ділові

послуги (конгрес-зали, переговорні кімнати, обладнання для відеоконференцій); оздоровчі та рекреаційні послуги (басейн, сауна, масаж, фітнес-центр); туристично-інформаційні послуги (бронювання квитків, екскурсії, трансфер); технічні послуги (паркування, хімчистка, ремонт взуття, обмін валют).

За платністю послуги поділяються на безоплатні (надання інформації, виклик таксі, зберігання цінностей) та платні. Перелік безоплатних послуг в українському законодавстві визначено Правилами користування готелями та аналогічними засобами розміщення (наказ ДТАУ №19 від 16 березня 2004 р.).

За специфікою виробництва та споживання послуги поділяються на матеріальні (прання, чищення одягу, прокат) та нематеріальні (інформаційно-рекомендаційне обслуговування, анімаційні програми, консьєрж-сервіс).

В Україні класифікація готелів та аналогічних засобів розміщення здійснюється відповідно до ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» і ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги». Зазначені стандарти встановлюють класифікацію готелів незалежно від форм власності та відомчої належності, а також мінімальні вимоги до інфраструктури, обладнання номерного фонду та переліку послуг відповідно до категорії від одної до п'яти зірок (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Обов'язковий перелік послуг готелю

Категорія	Мінімальні вимоги до послуг
Одна зірна	Надання номеру, прибирання, рецепція 12 год/добу
Дві зірни	+ сніданок, телефон у номері, рецепція 16 год/добу
Три зірни	+ ресторан або кафе, room service, безперервна рецепція
Чотири зірни	+ конференц-зал, spa/fitness, кілька ресторанів, консьєрж
П'ять зірок	Повний комплекс елітних послуг, персональний дворецький

Відповідно до категорії готелю змінюється не лише якість матеріально-технічної бази, але й обов'язковий перелік послуг.

Слід зазначити, що у 2022 році в Україні було гармонізовано та прийнято ДСТУ ISO 22483:2022 «Готелі. Вимоги до послуг», розроблений на основі міжнародного стандарту ISO 22483:2020. Цей документ встановлює комплексні вимоги до персоналу, обладнання, процесів надання послуг та управління готелем і є на сьогодні найбільш актуальним нормативним орієнтиром для вітчизняних готельних підприємств.

Стандартизація готельних послуг є багаторівневою системою, що охоплює чотири взаємопов'язані рівні (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Багаторівнева система стандартизації готельних послуг

Перший рівень складається з міжнародних стандартів. Їх розробляють такі організації як Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна асоціація готелів і ресторанів (IH&RA), Всесвітня туристична організація (UNWTO), Міжнародна асоціація конгресів і конференцій (ICCA). Ці стандарти визначають загальні принципи обслуговування клієнтів і є єдиними для всіх країн-учасниць. Станом на сьогодні у світі налічується понад 300 000 організацій у 90 країнах, що мають сертифікати відповідності стандарту ISO 9001.

Другий рівень - регіональні стандарти. До них належать документи Ради Європи, Євросоюзу (наприклад, директива EU Package Travel Directive щодо пакетних турів), а також стандарти Хотрек (Horeca y Europe) асоціації, що об'єднує готельні та ресторанні асоціації держав-членів ЄС. Дотримання цих стандартів є обов'язковою умовою для готелів, що функціонують або прагнуть

до євроінтеграції. Третій рівень - національні (державні) стандарти України.

Четвертий рівень - внутрішньогосподарські (корпоративні) стандарти. Це покрокові інструкції та регламенти для кожного співробітника, розроблені самим готелем. Вони регулюють порядок виконання посадових обов'язків, стандарти зовнішнього вигляду персоналу, правила взаємодії між відділами та вимоги до спілкування з гостями. Стандарти готельних мереж традиційно перевищують вимоги незалежних готелів, і саме ця передбачуваність привертає лояльних клієнтів, що надають перевагу відомим брендам.

Сучасна готельна галузь оперує низкою авторитетних міжнародних систем стандартів, кожна з яких охоплює певний аспект управління якістю.

Сертифікація Green Key («Зелений Ключ») - міжнародна екологічна програма для готелів, що підтверджує відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Вона набуває дедалі більшої актуальності у контексті глобальних тенденцій сталого туризму і зростаючого попиту на «зелені» засоби розміщення.

Стандарти LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) оцінюють будівлі та споруди за критеріями екологічного дизайну, енергоефективності та якості внутрішнього середовища. Хоча сертифікація за LEED є витратною, вона суттєво підвищує конкурентоспроможність готелю на міжнародному ринку.

Поряд із системами стандартизації, у теорії та практиці управління готельним обслуговуванням сформувалися концептуальні моделі вимірювання якості послуг.

Модель SERVQUAL [4] є найбільш поширеним інструментом оцінки якості послуг і базується на вимірюванні розриву між очікуваннями споживача і його реальними враженнями. Модель охоплює п'ять вимірів якості (рис. 1.4): матеріальність (Tangibles) - зовнішній вигляд приміщень, обладнання, персоналу та рекламних матеріалів; надійність (Reliability) - здатність надати обіцяну послугу вчасно і точно; відповідальність (Responsiveness) - готовність персоналу оперативно реагувати на запити гостей; впевненість (Assurance) - компетентність і ввічливість персоналу, що формують довіру гостя; емпатія

(Empathy) - індивідуальна увага до кожного клієнта, розуміння його потреб.

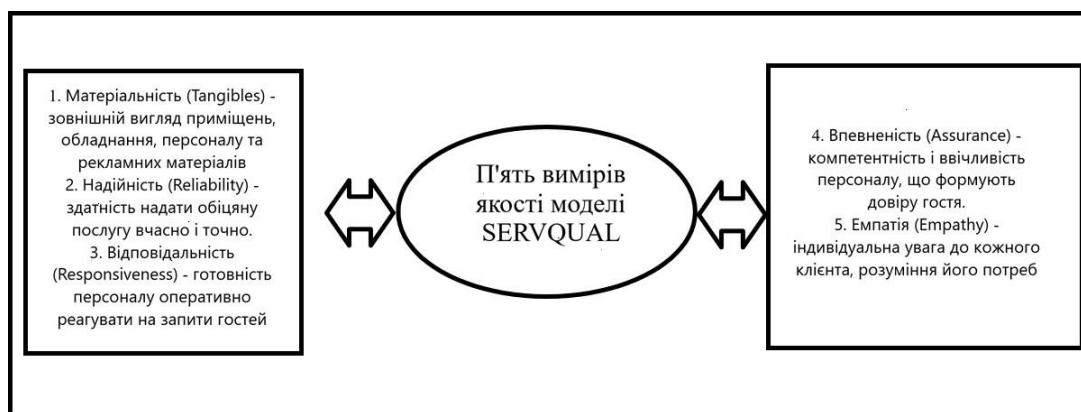


Рис. 1.4 П'ять вимірів якості моделі SERVQUAL

Опитувальник SERVQUAL широко застосовується у практиці оцінки якості готельного сервісу в Україні і дозволяє виявити «вузькі місця» в обслуговуванні на конкретному підприємстві.

Модель LODGQUAL є адаптацією SERVQUAL безпосередньо для готельної галузі і враховує специфіку засобів розміщення. Результати досліджень за цією моделлю (2023) свідчать про те, що якість готельного сервісу визначається шістьма ключовими вимірами: дозвіллеві активності, матеріальне середовище, надійність, швидкість реакції персоналу, персоналізований підхід та безпека.

Концепція Total Quality Management (TQM) передбачає залучення всього персоналу готелю до процесу безперервного вдосконалення якості обслуговування. У туристичній сфері застосовуються три базові концепції управління якістю: концепція бізнес-стандартів, концепція стандартів ISO та концепція тотального управління якістю (TQM). Лідери галузі - великі міжнародні готельні мережі (Marriott, Hilton, Radisson) - поєднують усі три підходи для досягнення стабільно високих показників задоволеності гостей.

Особливе місце у системі стандартизації готельних послуг займають стандарти поведінки та зовнішнього вигляду персоналу. Вони охоплюють: стандарти зовнішнього вигляду: форма одягу, іменний значок, дотримання правил гігієни уніфіковані вимоги для всіх категорій співробітників однакових підрозділів; стандарти поведінки та комунікації: привітання гостей у радіусі 2

м, звернення по імені, заборона суперечок з клієнтом, вміння реагувати на скарги до від'їзду гостя; стандарти конфіденційності: недопущення розголошення будь-якої інформації про гостя, номер кімнати, терміни проживання, особисті дані; стандарти гостинності: передбачення потреб гостя до того, як він сам їх сформулює; концепція «1000 незначних деталей», що в сукупності формують незабутні враження.

### **1.3 Сучасні підходи до управління якістю послуг у готельній індустрії**

Управління якістю послуг у готельній індустрії є динамічною і багатовимірною сферою наукового знання та управлінської практики, що постійно трансформується під впливом технологічних інновацій, зміни споживчих очікувань та глобальних викликів. Сучасні підходи до управління якістю виходять далеко за межі традиційних моделей контролю та стандартизації, охоплюючи системне мислення, клієнтоцентричність, цифровізацію, сталий розвиток і безперервне організаційне навчання. Дослідження та систематизація цих підходів є необхідною теоретичною основою для аналізу практики конкретного готельного підприємства та розробки ефективних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування.

Розуміння якості послуг у готельному бізнесі пройшло тривалий еволюційний шлях. На початковому етапі (1950 - 1970-ті р.р.) якість трактувалася виключно як відповідність технічним стандартам і нормативам кількість зірок, площа номерів, наявність певного обладнання. Концепція якості була зорієнтована на постачальника послуг, а не на споживача.

З появою концепції маркетингу послуг у 1980-х роках наукова думка суттєво еволюціонувала: якість почали розглядати як відносну категорію, що визначається суб'єктивним сприйняттям споживача. Переломним моментом стала розробка моделі розривів (Gap Model) та інструменту SERVQUAL, що

заклали методологічну основу для вимірювання якості послуг крізь призму очікувань і реального досвіду клієнта.

У 1990-ті - 2000-ні роки на перший план вийшли системні підходи: Total Quality Management (TQM), процесний підхід у межах ISO 9001, а також концепція «ланцюга послуг» (Service Value Chain). Поточний - четвертий - етап характеризується конвергенцією управлінських підходів та цифрових технологій: Big Data, штучний інтелект, IoT, CRM-системи стають повноцінними інструментами управління якістю, а не лише допоміжними засобами автоматизації.

У сучасній науковій літературі прийнято виокремлювати три укрупнені підходи до управління якістю готельних послуг, кожен з яких відображає певну управлінську парадигму.

Операційний підхід орієнтований на належне виконання технологічних процесів надання послуг відповідно до встановлених стандартів і нормативів. Він передбачає детальне документування процедур, контроль дотримання регламентів і стандартизацію операцій. Характерною особливістю цього підходу є те, що участь споживача у формуванні вимог до якості є мінімальною, акцент робиться на внутрішній організаційній ефективності. Регуляторна база управління якістю готельних послуг в Україні традиційно орієнтується саме на операційний підхід через систему ДСТУ та вимоги до категоризації готелів. Проте сучасний розвиток передбачає переорієнтацію на потреби споживача, адже відповідність формальним стандартам не гарантує суб'єктивного задоволення гостя.

Споживчий підхід базується на сприйнятті послуги безпосередньо споживачем і ставить клієнта в центр системи управління якістю. Ключовими інструментами тут є опитування задоволеності, аналіз відгуків та скарг, («таємний гість»). Методологічним підґрунтям є модель SERVQUAL та похідна від неї, що оцінює якість виключно за фактичними враженнями, без порівняння з очікуваннями. В рамках споживчого підходу готелі активно моніторять онлайн-відгуки на платформах Booking.com, TripAdvisor, Google Maps як першочерговий індикатор якості обслуговування.

Комплексний підхід інтегрує вимоги якості безпосередньо в загальну систему управління підприємством і передбачає використання таких інструментів, як Balanced Scorecard (BSC), CRM-системи, документовані системи якості ISO та премії в галузі якості (EFQM, Malcom Baldrige Award). Комплексний підхід характеризується системністю, залученням усіх рівнів організації та орієнтацією на безперервне поліпшення. Саме він є найбільш перспективним для сучасного готельного менеджменту, адже дозволяє поєднати операційну ефективність з орієнтацією на споживача.

Тотальне управління якістю (TQM) є однією з найбільш впливових концепцій менеджменту якості, що набула широкого розповсюдження в готельній індустрії починаючи з 1990-х років. TQM ґрунтується на принципах, сформульованих Демінгом, Джураном і Кросбі [11], та передбачає залучення всього персоналу до процесу безперервного вдосконалення якості обслуговування (рис. 1.5): клієнтоорієнтованість - усі рішення та процеси підпорядковані меті максимального задоволення потреб гостя; лідерство вищого керівництва, культура якості формується «зверху вниз», і саме менеджмент задає стандарти і власний приклад; залучення персоналу - кожен співробітник, незалежно від посади, є суб'єктом управління якістю та відповідає за результат своєї ділянки роботи; процесний підхід - управління здійснюється через оптимізацію ключових процесів, а не через контроль результатів *post factum*; постійне поліпшення дрібні інкрементальні покращення щодня ведуть до суттєвих системних змін; прийняття рішень на основі фактів управлінські рішення ґрунтуються на даних і аналітиці, а не на суб'єктивних оцінках; управління взаємовідносинами з партнерами якість кінцевого продукту залежить від якості ланцюга постачання (постачальники продуктів харчування, технологічне обладнання, туристичні агентства).

Практична реалізація TQM у готелі передбачає впровадження «гуртків якості» регулярних зборів робочих груп для аналізу проблем і пропозицій щодо їх усунення; систем самооцінки на основі моделі EFQM; програм «нульового дефекту», спрямованих на мінімізацію помилок у процесі надання послуг.



Рис. 1.5 Основні принципи TQM у застосуванні до готельного бізнесу

Методологія Lean (Бережливе виробництво) та Six Sigma, що виникли у виробничій сфері, успішно адаптовані до готельної галузі і є дієвими інструментами підвищення операційної ефективності та якості обслуговування.

Lean у готельному контексті спрямована на виявлення та усунення втрат (muda) у процесах обслуговування. До типових втрат у готельній галузі відносять: очікування гостем виконання замовлення (check-in, room service); надмірні рухи персоналу у процесі прибирання через нераціональну організацію простору; надвиробництво (приготування страв понад замовлення); переробка (виправлення помилок у рахунках); транспортування (неоптимальні маршрути доставки замовлень по готелю). Lean-підхід в готелі включає стандартизацію операцій хаускіпінгу, впровадження системи 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) та картування потоку цінностей (Value Stream Mapping).

Six Sigma орієнтована на мінімізацію варіабельності (дефектів) у процесах надання послуг. У готельній індустрії «дефектом» є будь-яке відхилення від стандарту обслуговування: неправильно виставлений рахунок,

тривалий час очікування при заїзді, незадовільний стан номера. Методологія DMAIC (Define - Measure - Analyze - Improve - Control) дозволяє системно виявляти першопричини проблем і розробляти стійкі рішення. Дослідження підтверджують, що комбінований підхід Lean Six Sigma дозволяє готелям суттєво скорочувати операційні витрати і водночас підвищувати задоволеність гостей.

Balanced Scorecard (BSC), розроблена Нортон і Капланом [13], є стратегічним управлінським інструментом, що дозволяє перевести стратегічні цілі готелю у вимірювані показники за чотирма перспективами.

Впровадження BSC у готелі забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між задоволеністю персоналу, якістю процесів, лояльністю гостей і фінансовими результатами, що дозволяє керівництву приймати збалансовані управлінські рішення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові показники якості готелю

Перспектива	Ключові показники для готелю
Фінансова	RevPAR (дохід на доступний номер), ADR (середня добова ставка), GOP, рентабельність
Клієнтська	Індекс задоволеності (NPS, CSI), кількість повторних гостей, оцінка на Booking.com
Внутрішніх процесів	Час check-in/check-out, рівень завантаженості, кількість скарг, тривалість прибирання
Навчання та розвитку	Плинність кадрів, обсяг тренінгів, залученість персоналу, індекс задоволеності співробітників

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є одним із найбільш ефективних сучасних інструментів підвищення якості готельного

обслуговування. Вони дозволяють накопичувати, структурувати та аналізувати інформацію про гостей: їх уподобання щодо типу номера, харчових обмежень, алергій, улюблених послуг, попередніх скарг і побажань.

Доведено, що надважливими в сучасних умовах є заходи безпеки, екологічна стійкість та впровадження політики сталого розвитку. Готелі, що зберігають стандарти якості в кризових умовах, мають значні конкурентні переваги у процесі постконфліктного відновлення галузі. Узагальнення розглянутих підходів дозволяє представити їхні ключові характеристики у порівняльному вигляді представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління якістю

Підхід, Інструмент	Основний фокус	Переваги	Обмеження
TQM	Залучення всього персоналу, безперервне вдосконалення	Системність, культура якості	Тривале впровадження, висока вартість
Lean Six Sigma	Усунення втрат і варіабельності	Скорочення витрат, операційна ефективність	Потребує навченого персоналу
SERVQUAL NPS	Вимірювання сприйняття гостя	Простота, орієнтованість на споживача	Суб'єктивність даних
BSC	Стратегічна збалансованість показників	Комплексний погляд на ефективність	Складність налаштування
CRM	Персоналізація сервісу	Лояльність, збіл. доходів	Залежність від якості даних

IoT AI	Автоматизація та предиктивна аналітика	Швидкість, точність, цілодобовість	Кіберризика, вартість інфраструктури
ORM	Управління онлайн- репутацією	Вплив на вибір споживача	Ризик публічних конфліктів
Сталий розвиток	Екологічна відповідальність	Зниження витрат, імідж	Початкові інвестиції

Таким чином, сучасні підходи до управління якістю послуг у готельній індустрії являють собою інтегровану систему методологічних концепцій, організаційних інструментів і технологічних рішень, спрямованих на досягнення та підтримання стабільно високого рівня задоволеності гостей. Жоден з розглянутих підходів не є самодостатнім їх поєднання у межах комплексної системи управління якістю є ключовою умовою конкурентоспроможності сучасного готельного підприємства. Урахування цих підходів у практичній діяльності готелю «VATRA» стане основою для розробки конкретних рекомендацій у третьому розділі даного дослідження.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «VATRA»**

### **2.1. Загальна характеристика та організаційна структура готелю «VATRA»**

Дослідження практичних аспектів організації готельного обслуговування та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення якості послуг неможливі без детального вивчення підприємства, що є об'єктом аналізу. Готель «VATRA» є сучасним готельним підприємством міста Тернополя, що функціонує в урбаністичному стилі та позиціонує себе як заклад, що пропонує якісний сервіс за конкурентною ціною. Аналіз загальної характеристики та організаційної структури готелю дозволяє сформувати комплексне розуміння його потенціалу, ресурсних можливостей і поточного місця на регіональному готельному ринку.

Готель функціонує у сегменті міського туризму та ділового туризму, орієнтуючись на гостей, що прибувають як з метою відпочинку та ознайомлення з містом, так і у службових справах. Офіційний сайт підприємства ([vatra-hotel.te.ua](http://vatra-hotel.te.ua)) є основним каналом прямого бронювання та інформування потенційних гостей.

Готель позиціонується як заклад категорії «3 зірки», що відповідає вимогам ДСТУ 4269:2003, і пропонує сучасний рівень обслуговування за доступними для регіонального ринку цінами. Відповідно до даних платформи Trip.com, загальний номерний фонд готелю налічує 50 номерів, що є характерним показником для готелів середнього розміру регіонального рівня. На платформі Booking.com готель «VATRA» має загальну оцінку гостей на рівні 9,6 балів із 10, що свідчить про стабільно високий рівень задоволеності

відвідувачів. Оцінка сніданку, відповідно до відгуків гостей, становить 9,1 бала, що підкреслює якість послуги харчування.

Досліджуваний заклад розташований у Тернополі на відстані приблизно 2 км від центральної частини міста, що забезпечує зручний баланс між доступністю до ключових об'єктів інфраструктури та відносною тишею, характерною для нецентральных районів. Готель має зручне розташування як для гостей, що прибувають на автомобілі, так і для тих, хто користується громадським транспортом, оскільки, зупинки знаходяться у пішій досяжності від входу до готелю.

Навколо готелю сформована розвинена інфраструктура: продуктові магазини, кафе та ресторани, автосервісні центри та автозаправна станція. Власний безкоштовний паркінг є важливою конкурентною перевагою закладу, оскільки питання паркування залишається актуальним для ділових гостей і туристів, що подорожують власним транспортом. Наявність безоплатного паркінгу суттєво підвищує привабливість готелю для цієї категорії клієнтів. Готель «VATRA» пропонує гостям чотири категорії номерів (табл. 2.1), що охоплюють різні потреби та цінові очікування:

Таблиця 2.1

#### Характеристика номерів готелю «VATRA»

Категорія номера	Площа (м <sup>2</sup> )	Ліжковий фонд	Макс. гостей	Ціна від (грн/ніч)
Стандарт бюджетний	~16	Двоспальне ліжко	2	1 050
Стандарт Double/TWIN	~26	Двоспальне ліжко + диван	3	1 450
Покращений Double	~30	Двоспальне ліжко + диван	4	1 600

Покращений TWIN	~30	2 односпальних ліжка + диван	4	1 600
--------------------	-----	------------------------------------	---	-------

Наявність чотирьох категорій номерів дозволяє готелю охоплювати різні сегменти споживчого ринку, від бюджетних мандрівників і студентів до сімей та корпоративних гостей. Діапазон цін від 1 050 до 1 600 грн за ніч є конкурентним відносно регіонального ринку готельних послуг Тернополя і вигідно відрізняє готель «VATRA» від великих мережевих готелів з вищим ціновим позиціонуванням.

Усі номери готелю оснащені відповідно до сучасних стандартів: телевізором, безкоштовним Wi-Fi, санвузлом та необхідними засобами гігієни. Час заїзду у готелі: з 14:00, а виїзд до 11:30, що відповідає стандартній практиці готельної галузі. Стійка рецепції функціонує цілодобово (24/7), що є важливою характеристикою рівня обслуговування.

Готель «VATRA» пропонує гостям розгалужену систему додаткових послуг та внутрішню інфраструктуру, що виходить за межі стандартного готельного продукту категорії 3 зірки.

Лаунж-бар є одним із найбільш виразних елементів концепції готелю. Він оформлений у стильному й елегантному урбаністичному стилі з продуманим дизайном та м'якими меблями бурштинових відтінків. Барна стійка зі світловим оформленням із помаранчевого скла формує виразну візуальну ідентичність простору, що однаково підходить як для ділових зустрічей, так і для неформального відпочинку. Лаунж-бар є важливим елементом диференціації «VATRA» від готелів-конкурентів аналогічного цінового сегменту.

Конференц-сервіс є стратегічно важливим напрямком діяльності готелю, орієнтованим на ринок ділового туризму та організацію

корпоративних заходів. Готель пропонує два конференц-зали: (великий конференц-зал, площею 270 м<sup>2</sup>, місткість до 250 гостей, оренда від 600 грн/год; малий конференц-зал, площею 140 м<sup>2</sup>, місткість до 80 гостей, оренда від 350 грн/год.

Обидва зали обладнані меблями, мультимедійним проектором і екраном, мікрофонами та сучасною акустичною системою, фліп-чартами, канцтоварами та безкоштовним Wi-Fi. Власний безкоштовний паркінг доступний учасникам заходів. Наявність великого конференц-залу на 250 місць виокремлює готель «VATRA» з-поміж більшості готелів Тернополя і позиціонує його як комплексний майданчик для проведення конференцій, семінарів, тренінгів і корпоративних подій.

Послуга харчування включає сніданок (за відгуками гостей Booking.com, переважно у форматі шведського столу), а також послуги лаунж-бару. Висока оцінка сніданку (9,1 з 10) вказує на стабільну якість цієї складової готельного продукту.

Додаткові сервіси включають: безкоштовний Wi-Fi на всій території готелю; власний безкоштовний паркінг; цілодобову стійку рецепції; надання туристичної інформації про місто та регіон; послуги для гостей з дітьми.

Перелік основних сегментів споживачів готелю «VATRA» представлений в табл. 2.2 і орієнтований на Ділові мандрівники Туристи та мандрівники Сімейні гості Учасники заходів та корпоративні клієнти.

Таблиця 2.2

Перелік основних сегментів споживачів готелю «VATRA»

Категорія споживачів	Характеристика
Ділові мандрівники	одна з ключових цільових груп, що підтверджується наявністю розвиненої конференц-інфраструктури, безкоштовного Wi-Fi, цілодобової рецепції та зручного доступу до ділових районів міста. Тернопіль

	як обласний центр є місцем проведення численних ділових зустрічей, нарад і галузевих конференцій регіонального та національного масштабу.
Туристи та мандрівники	гості, що приїждять до Тернополя з метою ознайомлення з культурно-історичними пам'ятками, природними об'єктами Подільського регіону або використовують місто як транзитну точку в маршруті по Західній Україні.
Сімейні гості	категорія, що, за даними Booking.com, становить значну частку постояльців готелю. Наявність номерів на 3–4 особи та лояльна цінова політика роблять «VATRA» привабливим для сімей
Учасники заходів та корпоративні клієнти	учасники конференцій, семінарів, тренінгів і корпоративних заходів, що проводяться безпосередньо у готелі або у місті.

Готель позиціонує себе у ринковому сегменті «якість за розумну ціну», що підтверджується оцінкою 9,6 на Booking.com та наявністю в асортименті як бюджетних номерів (від 1 050 грн/ніч), так і більш просторих категорій. Цей підхід є виправданим з огляду на загальний рівень ділової активності та туристичного потоку у Тернопільській області.

Організаційна структура готелю «VATRA» відповідає моделі лінійно-функціонального управління, типовій для готельних підприємств середнього розміру (40 - 60 номерів). Вона передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами при збереженні єдиного центру управлінського керівництва.

На чолі організаційної ієрархії знаходиться Директор (генеральний менеджер), що здійснює загальне стратегічне керівництво, визначає цінову та маркетингову стратегію, затверджує бюджет і несе відповідальність за фінансові результати підприємства. Директорові безпосередньо підпорядковуються керівники функціональних підрозділів.

Служба прийому та розміщення (Front Office) є «обличчям» готелю та першою і останньою точкою контакту з гостем. До її функцій належать: бронювання номерів (телефон, сайт, OTA-платформи), прийом і реєстрація гостей, надання інформаційних послуг, вирішення поточних запитів і скарг, координація взаємодії між підрозділами.

Служба номерного фонду відповідає за підтримання чистоти і порядку в номерах та на загальних площах готелю. Включає покоївок, старшу покоївку та відповідального за матеріально-технічне постачання засобів прибирання та гостинності. Якість роботи хаускіпінгу є одним з ключових факторів загальної оцінки готелю.

Служба харчування забезпечення роботи бару та організацію сніданків для гостей, організація кофе-брейки, ланчі та банкети для учасників заходів.

включає барменів, офіціантів і кухарів. У контексті конференц-сервісу ця служба також організація кофе-брейки, ланчі та банкети для учасників заходів.

Технічна служба забезпечує безперебійну роботу інженерних систем готелю: електропостачання, опалення, вентиляції та кондиціонування, водопостачання. З огляду на умови воєнного часу в Україні особливого значення набуло забезпечення резервного електропостачання (генератори), наявність запасів питної води та функціонування опалювальних систем.

Служба безпеки здійснює контроль доступу на територію готелю, охорону майна гостей та загальний нагляд за безпекою перебування. В умовах воєнного стану функції цієї служби розширені і включають також контроль дотримання вимог евакуації та взаємодію з відповідними органами цивільного захисту.

Відділ маркетингу та продажів здійснює управління каналами

бронювання, взаємодію з корпоративними клієнтами, роботу з OTA-платформами (Booking.com, Expedia, Trip.com), управління онлайн-репутацією (моніторинг відгуків), ведення сторінок у соціальних мережах і просування конференц-сервісу.

Адміністративно-господарська служба здійснює управління кадрами, бухгалтерський і фінансовий облік, документообіг і закупівельну діяльність. Схему організаційної структури «VATRA» представлено на рис. 2.1:

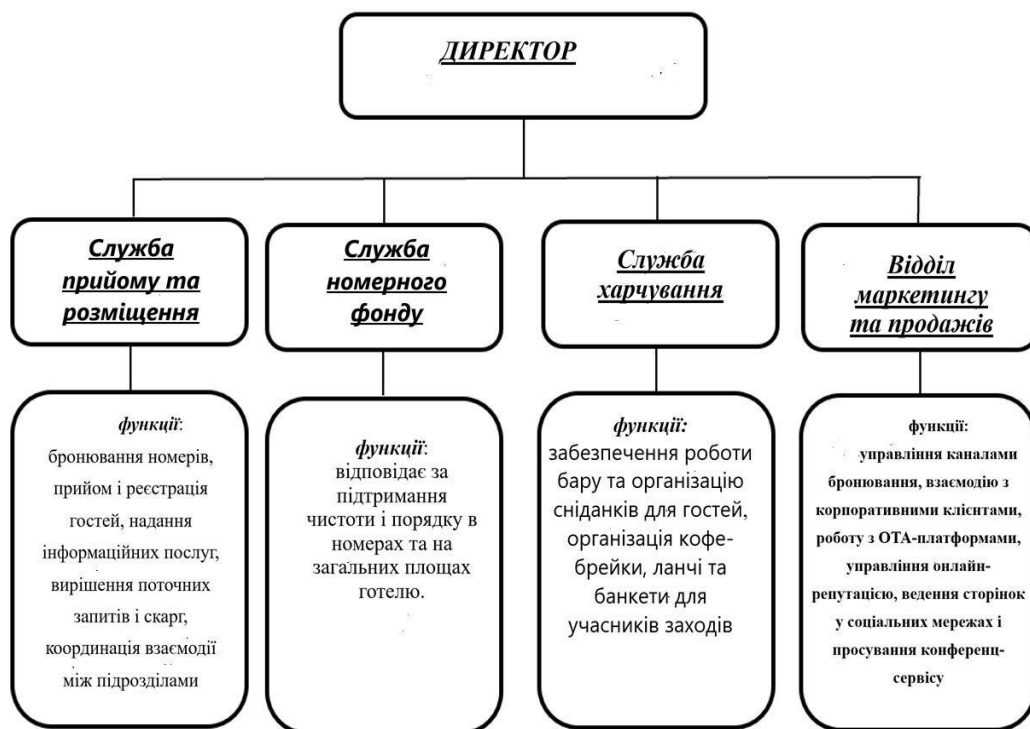


Рис. 2.1 Лінійно-функціональна організаційна структура готелю «VATRA»

Лінійно-функціональна структура є оптимальною для готелю даного розміру, оскільки забезпечує чіткість підпорядкування, відносну простоту координації та можливість безпосереднього оперативного управління з боку директора. Разом з тим, вона має обмеження у вигляді відносно невисокої гнучкості та ризику «інформаційних пробок» у разі відсутності ефективних комунікаційних каналів між підрозділами.

Тернопіль є обласним центром з населенням близько 225 тисяч осіб і розвиненим сектором ділового туризму. Готельний ринок міста представлений переважно незалежними (не мережевими) готелями категорій 2 - 4 зірки, що є

типовою структурою для міст цього розміру в Україні. Готель «VATRA» конкурує насамперед з такими закладами, як готелі «Тернопіль», «Надія», «Галичина», апарт-готелями та об'єктами на платформі Airbnb.

Отже готель «VATRA» характеризується стабільно високою оцінкою гостей (9,6/10 на Booking.com), що є один з найвищих показників серед готелів Тернополя; розвинутою конференц-інфраструктурою (великий зал на 250 місць) - це рідкісна характеристика для готелів 3-зіркового сегменту регіону; сучасним дизайном в урбаністичному стилі, що виокремлює заклад з-поміж більш традиційно оформлених конкурентів; власним безкоштовним паркінгом, що є суттєвою перевагою для ділових гостей і туристів; гнучкою ціновою політикою (охоплення широкого діапазону цінових сегментів від 1 050 до 1 600 грн/ніч).

Водночас готель «VATRA» має і певні обмеження: відносна невелика кількість номерів (50) обмежує можливості масштабування, а відсутність власного повноцінного ресторану (лише лаунж-бар і сніданки) може знижувати привабливість для частини потенційних гостей. Аналіз цих факторів формує основу для розробки стратегічних рекомендацій у третьому розділі даної роботи.

Загалом, готель «VATRA» є перспективним готельним підприємством, яке займає стабільну нішу на ринку готельних послуг Тернополя, ефективно поєднуючи доступну цінову політику з сучасним дизайном, якісним сервісом та розвинутою конференц-інфраструктурою. Подальший аналіз асортименту послуг, рівня якості обслуговування та конкурентного середовища, проведений у наступних підрозділах другого розділу, дозволить сформулювати конкретні та обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності роботи готелю.

Аналіз конкурентного середовища є обов'язковою складовою комплексного дослідження діяльності готельного підприємства, що дозволяє визначити його реальне ринкове становище, виявити загрози та можливості, а також сформулювати обґрунтовану конкурентну стратегію. Готельний ринок Тернополя є динамічним і водночас специфічним середовищем, де

конкурують незалежні заклади переважно місцевого та регіонального масштабу, а присутність міжнародних мережеских брендів залишається обмеженою. У даному підрозділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз готельного ринку Тернопільського регіону, ідентифіковано основних конкурентів готелю «VATRA» та визначено ринкову позицію підприємства за ключовими параметрами.

За даними платформи Booking.com, готельний ринок Тернополя нараховує понад 190 об'єктів розміщення, хоча значна їх частина є малими апарт-готелями, хостелами та орендою приватного житла. Власне готелів категорії 2 - 4 зірки, що є прямими конкурентами готелю «VATRA», налічується близько 15 - 20 об'єктів, що підтверджують інформаційні ресурси hotelsofukraine.com та ohotel.com.ua.

Готельна галузь Тернополя характеризується домінуванням незалежних (немережеских) операторів на ринку відсутні представники великих міжнародних готельних мереж; середнім рівнем цін: від 777 грн за бюджетний варіант до 3 000 грн та вище за ніч у закладах вищої категорії; сезонною нерівномірністю попиту (пік припадає на літо, виставкові та бізнес-сезони); стійким попитом з боку ділового туризму, оскільки, Тернопіль є центром регіональних конференцій, ділових переговорів і корпоративних заходів; зростаючою конкуренцією з боку апарт-готелів та альтернативних форм розміщення, що пропонують нижчу ціну при відносно комфортних умовах.

За даними агрегованого огляду українського готельного ринку, протягом 2024 - 2025 р.р. в Україні відкрилося майже 100 нових готелів та з'явилися сім нових операторів ринку, що свідчить про поступове відновлення галузі навіть в умовах воєнного часу.

На основі аналізу даних платформ Booking.com, ohotel.com.ua та hotelsofukraine.com ідентифіковано основних прямих конкурентів готель «VATRA» у Тернополі - готелі порівнянного розміру, цінового діапазону та цільової аудиторії.

Готель «Тернопіль» є одним із найбільш відомих і давніх готелів міста, розташований у центрі Тернополя на вулиці Замковій, 14. Готель

позиціонується у середньому ціновому сегменті і є прямим конкурентом готелю «VATRA» за аудиторію ділових та туристичних гостей.

Ключові характеристики готель «Тернопіль»: загальна оцінка на Booking.com: 8,8 з 10 (2 225 відгуків), оцінка сніданку: 8,9 (у форматі буфет), розташування: вул. Замкова, 14 - центральне, поруч із замком, наявність ресторану «Панорама» з повноцінним ресторанним обслуговуванням, час check-out: до 12:00 (на 30 хв пізніше, ніж у «VATRA»)

Перевага «Готель Тернопіль»: центральне розташування та наявність повноцінного ресторану. Слабка сторона: суттєво нижча оцінка гостей (8,8 проти 9,6 у готелю «VATRA»).

Stella Hotel - готель, що пропонує ресторанне обслуговування, послуги бару та сімейні номери. За даними Booking.com, оцінка готелю становить 9,2 з 10. Загальна оцінка Stella Hotel на Booking.com становить 9,2 з 10. В готелі є ресторан та бар, безкоштовний Wi-Fi та цілодобова рецепція, безкоштовний паркінг. Stella Hotel є найближчим прямим конкурентом «VATRA» за рейтингом якості на Booking.com, проте поступається за показником оцінки (9,2 проти 9,6).

Готельно-ресторанний комплекс «Джентльмен» - готельно-ресторанний комплекс з терасою та садом, що розташований приблизно за 2,8 км від Старого замку. Пропонує більш розгалужену ресторанну концепцію порівняно з «VATRA», орієнтуючись як на гостей, так і на зовнішніх відвідувачів ресторану.

Geneva Hotel - 3-зірковий готель, розташований за 2,1 км від Старого замку, оснащений Wi-Fi, приватним паркінгом і телевізором з супутниковими каналами. Орієнтований на аналогічний ціновий сегмент, що робить його прямим конкурентом «VATRA».

Avalon Palace - готель, що входить у трійку лідерів рейтингу готелів Тернополя за оцінкою пар на платформі Agoda разом із «VATRA» та Pallada Hotel. Орієнтований на сегмент пар і туристів.

На основі зібраних даних пропонуємо порівняльну характеристику ключових параметрів готелю «VATRA» та основних конкурентів (табл. 2.3)

Порівняльну характеристику ключових параметрів готелю «VATRA»  
та основних конкурентів

Параметр	«VATRA»	«Тернопіль»	Стелла	Женева	«Джентльмен»
Оцінка <u>Booking.com</u>	9,6	8,8	9,2	н/д	н/д
К-сть відгуків	3 467	2 225	н/д	н/д	н/д
Категорія	3 зірки	3 зірки	3 зірки	3 зірки	3 зірки
Ціна від (грн/ніч)	1 050	~900	~800	~900	~1 000
Ресторан	Кафе / Лаунж	Ресторан	Ресторан	-	Ресторан
Конференц- зал	✓ (250 ос.)	-	-	-	-
Безк. паркінг	✓	-	✓	✓	-
Сніданок включено	✓	✓	-	-	-
Центральне розташування	-	✓	-	-	-
Проживання з тваринами	✓	-	-	-	-

Готель «Галичина» - готель, розташований приблизно за 20 хвилин пішки від центру міста, що пропонує безкоштовний паркінг та перукарню. Є частково конкурентом готелю «VATRA» у сегменті транзитних гостей і туристів.

Аналіз табл. 2.3 демонструє, що готель «VATRA» є лідером за ключовим показником якості (9,6 на Booking.com) та єдиним готелем у вибірці, що пропонує великий конференц-зал на 250 осіб. Головним недоліком відносно конкурентів є дещо периферійне розташування і відсутність повноцінного

ресторану.

Готель «VATRA» займає квадрант «висока якість - доступна ціна», що є оптимальним конкурентним позиціонуванням і пояснює виняткову оцінку 9,6/10 за критерієм «Ціна/якість».

На підставі проведеного аналізу можна системно виокремити конкурентні переваги та слабкі сторони готелю «VATRA» у порівнянні з ринком.

Конкурентні переваги:

1. Найвища оцінка якості на ринку (9,6/10). Жоден з ідентифікованих прямих конкурентів не досягає рівня оцінки готелю «VATRA» на Booking.com. Це є підтвердженим фактом на основі масиву з 467 верифікованих відгуків, а не маркетинговим твердженням.

2. Унікальна конференц-інфраструктура. Великий конференц-зал на 250 осіб площею 270 м<sup>2</sup> є практично безальтернативним серед готелів порівнянного цінового сегменту м. Тернопіль. Це формує стабільний потік корпоративних клієнтів і заходів, що є захищеним від конкурентів джерелом доходів.

3. Сучасний loft-дизайн. Стильне оформлення готелю вирізняє його серед більш традиційно оформлених конкурентів і приваблює молодшу, технологічно активну аудиторію, що є демографічно зростаючим сегментом.

4. Лояльність до домашніх тварин. Серед основних конкурентів більшість не приймає гостей із тваринами. Готель «VATRA» займає цю нішу і формує лояльність специфічного, але стійкого сегменту клієнтів.

5. Включений сніданок. Базова включеність якісного шведського сніданку у вартість проживання є перевагою перед конкурентами, які надають цю послугу за доплату або не надають взагалі.

6. Безкоштовний паркінг. В умовах обмеженого паркувального простору в міському середовищі значуща практична перевага для автотуристів і ділових гостей.

Слабкі сторони відносно конкурентів:

1. Розташування за 3,3 км від центру. Готель «Тернопіль» та деякі інші

конкуренти мають перевагу центральної локації, яка є важливим чинником вибору для туристів і гостей, що приїжджають без власного автомобіля.

2. Відсутність повноцінного ресторану. Більшість конкурентів вищого цінового сегменту пропонують власний ресторан, тоді як готель «VATRA» обмежується кафе «Мерсі» та лаунж-баром.

3. Час check-out 11:30. У порівнянні зі стандартними 12:00 у готелі «Hotel Ternopil» та більшості інших готелів, ранній check-out є незначним, але зафіксованим недоліком.

4. Відсутність оздоровчої інфраструктури. Деякі конкуренти (наприклад, готель «Камелот») пропонують сауну та ігровий майданчик, що є додатковою цінністю для сімейних гостей.

На підставі комплексного аналізу конкурентного середовища ринкова позиція готелю «VATRA» може бути визначена таким чином:

Сегментні лідер категорії «якість за розумну ціну» серед готелів Тернополя, що поєднує стабільно найвищий рівень якості обслуговування на ринку (9,6/10) з доступним ціновим діапазоном (від 1 050 грн/ніч), унікальною конференц-інфраструктурою та сучасним дизайном.

Цільові ринкові сегменти, на яких готель «VATRA» фактично лідирує:

MICE-туризм (конференції, корпоративні тренінги), завдяки найбільшому залу на ринку;

Пари та туристи лідерська оцінка на Agoda серед готелів Тернополя для цього сегменту;

Гості з домашніми тваринами - унікальна послуга на ринку;

Вартісно-орієнтовані бізнес-мандрівники, оптимальне поєднання ціни, якості та сервісу.

Виявлені конкурентні прогалини: відсутність центральної локації, повноцінного ресторану та оздоровчої інфраструктури є реалістичними напрямками розвитку, що частково компенсуються вищезазначеними перевагами і можуть стати основою для стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, розглянутих у третьому розділі даної роботи.

## 2.2. Аналіз асортименту та структури готельних послуг досліджуваного закладу

Аналіз асортименту та структури готельних послуг є необхідним етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення якості обслуговування. Він дозволяє визначити широту і глибину готельного продукту, ступінь його відповідності потребам цільових сегментів споживачів, а також встановити, наскільки структура послуг забезпечує стабільне завантаження номерного фонду та формування лояльності гостей. У даному підрозділі здійснено комплексний аналіз асортименту послуг «VATRA» на основі відкритих даних офіційного сайту підприємства, міжнародних платформ бронювання та профільних туристичних ресурсів.

Готельний продукт «VATRA» формується з трьох укрупнених складових: основних послуг (проживання), послуг харчування та додаткових послуг. Взаємодія цих складових визначає цілісність та конкурентоспроможність пропозиції готелю на ринку Тернополя.

Відповідно до загальноприйнятої класифікації готельних послуг, структуру готельного продукту «VATRA» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура готельного продукту готелю «VATRA»

Категорія послуг	Складові	Частка у доходах (оцінка)
Основні послуги (проживання)	Номерний фонд, check-in/check-out, хаускіпінг	65 - 70%

Послуги харчування	Сніданок (шведський стіл), кафе «Мерсі», лаунж-бар	15 - 20%
Конференц-сервіс	Оренда залів, кофе-брейки, банкету	10 - 15%
Додаткові послуги	Паркінг, зберігання багажу, Wi-Fi, доставка покупок	3 - 5%

Така структура є типовою для міського готелю середнього розміру категорії 3 зірки, де домінують номерний фонд, проте конференц-сервіс формує суттєвий додатковий потік доходів. Розвинена конференц-інфраструктура «VATRA» є атиповою характеристикою для готелів цього класу та розміру, що свідчить про стратегічний фокус підприємства на ринок ділового туризму.

Основою готельного продукту є номерний фонд. Готель «VATRA» пропонує 50 сучасних номерів, оформлених у стилі loft, розподілених за чотирма категоріями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Загальна характеристика номерного фонду готелю «VATRA»

Назва номера	Площа	Ліжковий фонд	Максимальна кількість клієнтів	Цінова ставка	Оснащення
Стандарт бюджетний	16 м <sup>2</sup>	двоспальне ліжко 160 см	2 особи	від 1 050 грн/ніч (включає шведський сніданок)	Кондиціонер та опалення, шафа для зберігання речей, засоби гігієни, мінеральна вода,

					безкоштовний швидкісний Wi-Fi, великий телевізор з плоским екраном, фен, набір рушників, звуконепрокні вікна (у частині номерів), письмовий стіл
Стандарт Double/TWIN	26 м <sup>2</sup>	двоспальне ліжко 160 см і диван, що розкладається	3 особи	від 1 450 грн/ніч	Душова кабіна, електричний чайник, тапочки і москітна сітка
Покращений Double	30 м <sup>2</sup>	двоспальне ліжко king-size і диван, що розкладається	4 особи	від 1 600 грн/ніч	окремий туалет і душе у ванній кімнаті, VIP-реєстрацією заїзду/виїзду, підвищений рівень звукоізоляції та ширший письмовий стіл для роботи
Покращений TWIN	30 м <sup>2</sup>	2 односпальних ліжка + диван, що розкладається	4 особи	від 1 600 грн/ніч	окремий туалет і душе у ванній кімнаті, VIP-реєстрацією заїзду/виїзду, підвищений рівень звукоізоляції

Стандарт бюджетний - найбільш доступна категорія номерів готелю, що є ключовою для залучення бюджетних мандрівників і гостей, чутливих до ціни. Готель має 15 таких номерів, що становить 30% від загального номерного фонду.

Включення шведського сніданку до базової ціни є конкурентною перевагою, оскільки в готелях-конкурентах сніданок нерідко надається за додаткову плату. Відносно невелика площа (16 м<sup>2</sup>) є обмеженням категорії, проте компенсується сучасним дизайном та повним набором необхідних зручностей.

Номер стандарт Double/TWIN є найбільш затребуваною серед категорій готелю, орієнтованою на пари, бізнес-андрівників і невеликі сімейні групи. Оснащення відповідає стандарту бюджетного номера з додаванням: душової kabіни, електричного чайника, тапочок і москітної сітки. Більша площа (26 м<sup>2</sup>) і наявність додаткового спального місця (диван) підвищують функціональність номера, роблячи його придатним для нетривалих сімейних поїздок або розміщення двох колег у відрядженні.

Покращений Double є категорією підвищеного комфорту, яка пропонує максимальний простір і розширений набір зручностей для гостей, що цінують підвищений рівень комфорту. Оснащення включає повний перелік зручностей стандартних категорій, доповнений: окремим туалетом і душем у ванній кімнаті, VIP-реєстрацією заїзду/виїзду, підвищеним рівнем звукоізоляції та ширшим письмовим столом для роботи. Категорія орієнтована насамперед на ділових мандрівників з вищими вимогами до комфорту та сімейні групи з дітьми.

Покращений TWIN є аналогом Покращеного Double за параметрами площі і ціни, проте відрізняється конфігурацією ліжкового фонду, два окремих односпальних ліжка замість одного двоспального. Ця категорія особливо затребувана серед бізнес-партнерів, друзів та учасників групових поїздок, що подорожують разом, але потребують роздільних спальних місць.

## Порівняльний аналіз категорій номерного фонду

Показник	Стандарт бюджетний	Стандарт Double/TWIN	Покращений Double	Покращений TWIN
Кількість номерів	15	-	-	-
Площа, м <sup>2</sup>	16	26	30	30
Макс. гостей	2	3	4	4
Ціна від, грн/ніч	1 050	1 450	1 600	1 600
Душова кабіна	Базова	✓	✓	✓
Чайник	-	✓	✓	✓
Тапочки	-	✓	✓	✓
King-size ліжка	-	-	✓	-
Два окремих ліжка	-	За запитом	-	✓
Сніданок включено	✓	✓	✓	✓

Усі категорії номерів оформлені у стилі loft - сучасний індустріальний дизайн із відкритими конструктивними елементами, теплими відтінками та мінімалістичним декором. Цей стилістичний вибір є свідомим рішенням, що вирізняє «VATRA» від більшості готелів Тернополя з більш традиційним інтер'єрним оформленням і приваблює молодшу платоспроможну аудиторію.

Послуги харчування є важливою складовою готельного продукту «VATRA», що суттєво впливає на загальну оцінку закладу гостями. Основним форматом харчування є шведський сніданок, включений до вартості проживання в усіх категоріях номерів. Відповідно до відгуків гостей на

платформі Booking.com, сніданок отримав оцінку 9,1 з 10, що є виключно високим показником і свідчить про якість, асортимент та організацію цього елементу готельного продукту. Багато гостей окремо відзначають сніданки у своїх відгуках: «Сніданки дуже смачні, шведська лінія», типовий коментар на платформі Booking.com. Включення якісного сніданку у вартість номера формує у гостя відчуття підвищеної цінності отриманої послуги, що позитивно впливає на загальну оцінку перебування.

На території готелю функціонує заклад харчування «Мерсі» (MERCİ), розташований у холі. Кафе працює у форматі, доступному як для гостей готелю, так і для зовнішніх відвідувачів, що є поширеною практикою готелів міського формату. Наявність власного кафе дозволяє гостям зручно перекусити протягом дня без необхідності виходити за межі готелю, а також підвищує привабливість закладу для місцевих клієнтів, що формує додатковий дохід.

Лаунж-бар є флагманським елементом F&B-концепції «VATRA» і одночасно ключовим елементом його ідентичності. Оформлений у стильному урбаністичному стилі з м'якими меблями бурштинових відтінків та барною стійкою зі світловим оформленням з помаранчевого скла, лаунж-бар формує унікальну атмосферу, що відповідає загальній loft-концепції готелю. Він функціонує як місце для неформальних ділових зустрічей, відпочинку після подорожі та вечірнього проведення часу. Лаунж-бар також виконує функцію конкурентного диференціатора, такого рівня барного простору немає в більшості готелів-конкурентів аналогічної цінової категорії у Тернополі.

Конференц-сервіс є стратегічним напрямком розвитку готелю «VATRA» (табл. 2.8), що забезпечує завантаженість у будні дні та формує стабільний потік корпоративних клієнтів. Наявність двох конференц-залів з принципово різними характеристиками дозволяє готелю гнучко реагувати на запити різних типів заходів.

Великий конференц-зал площею 270 м<sup>2</sup> на 250 осіб є однією з найбільших конференц-площадок серед готелів Тернополя та Тернопільської області. Це суттєве стратегічне позиціонування: готель здатний приймати

регіональні конференції, форуми, корпоративні тренінги великого масштабу та урочисті банкети, що недоступно для більшості конкурентів у даному сегменті.

Таблиця 2.8

Загальна характеристика конференц-сервісу

Характеристика	Великий конференц-зал	Малий конференц-зал
Площа	270 м <sup>2</sup>	140 м <sup>2</sup>
Місткість	до 250 осіб	до 80 осіб
Цінова ставка	від 600 грн/год	від 350 грн/год
Формати розміщення	театр, клас, банкет, коктейль, U-подібний	клас, театр, переговорна кімната
Технічне оснащення	Меблі відповідно до обраного формату, мультимедійний проектор та екран, мікрофони та сучасна акустична система, фліп-чарти та маркерні дошки, канцтовари для учасників, безкоштовний Wi-Fi	Меблі відповідно до обраного формату, мультимедійний проектор та екран, мікрофони та сучасна акустична система, фліп-чарти та маркерні дошки, канцтовари для учасників, безкоштовний Wi-Fi

Малий конференц-зал оптимальний для проведення нарад, семінарів, корпоративних тренінгів, майстер-класів і невеликих конференцій. Доступна

ставка оренди від 350 грн/год є конкурентною порівняно з бізнес-центрами міста.

У рамках конференц-сервісу готель пропонує: організацію кофе-брейків і ланчів для учасників заходів; оформлення банкетів і фуршетів; вітальний коктейль; послуги технічного персоналу; безкоштовний паркінг для учасників. Поєднання великих конференц-площадок, власного харчування та готельного проживання «під одним дахом» є значною конкурентною перевагою при позиціонуванні на ринку MICE-туризму (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions).

Поряд з основними послугами та конференц-сервісом, «VATRA» пропонує низку додаткових та супутніх послуг, що підвищують загальний рівень комфорту гостей і формують відчуття комплексного обслуговування.

До транспортно-логістичних послуг досліджуваного готелю відноситься: безкоштовний охоронюваний паркінг (значна перевага в умовах міського середовища), зберігання багажу та камера схову (безкоштовно), доставка покупок за запитом гостей.

Технологічні послуги: безкоштовний швидкісний Wi-Fi на всій території готелю, телевізор з плоским екраном у кожному номері (включно з супутниковим TV), експрес-реєстрація заїзду/виїзду, VIP-реєстрація для гостей покращених категорій

Послуги для сімей з дітьми: безкоштовне розміщення дітей до 3 років без надання додаткового спального місця, дитячий буфет у рамках сніданку, сімейні номери (місткість до 4 осіб). Послуги для гостей із тваринами: проживання з домашніми тваринами (за додаткову плату), нечаста опція серед готелів Тернополя, що розширює цільову аудиторію.

Загальні сервіси: цілодобова охорона та контроль доступу, прибирання номерів (щоденне), цілодобова стійка рецепції (24/7), вітальний коктейль при заїзді.

Канали збуту та системи бронювання представлені в табл. 2.9 Готель «VATRA» використовує диверсифіковану систему каналів збуту, що є необхідною умовою ефективного завантаження номерного фонду.

## Канали збуту та системи бронювання готелю «VATRA»

Прямі канали збуту	Непрямі канали (ОТА-платформи)	Соціальні мережі та контент-маркетинг
<p>Офіційний вебсайт (vatra-hotel.te.ua) з функцією онлайн-бронювання</p> <p>Телефон (прямий контакт): +380931709524</p> <p>Пряма комунікація з корпоративними клієнтами</p>	<p>Booking.com (основна ОТА-платформа з оцінкою 9,6/10)</p> <p>Trip.com (міжнародна платформа з наявністю готелю в каталозі)</p> <p>Skyscanner Hotels</p> <p>Priceline</p> <p>Hotels24.ua</p> <p>Cheaphostels.com.ua)</p>	<p>Instagram (@vatra.hotel)</p> <p>(активна присутність з публікацією фото інтер'єрів, заходів та акційних пропозицій)</p> <p>Google Maps/Google Business збір відгуків і підвищення локальної видимості)</p>

Висока оцінка на Booking.com (9,6/10) забезпечує «VATRA» сприятливе розміщення у пошуковій видачі платформи, що автоматично генерує органічний потік бронювань. Присутність на міжнародних платформах (Trip.com, Priceline) свідчить про орієнтацію не лише на внутрішній, але й на потенційний іноземний туристичний попит.

Готель «VATRA» застосовує модель «ціна включно зі сніданком» (Bed & Breakfast) як базовий тарифний план для всіх категорій номерів. Ця стратегія є виправданою з кількох причин:

- підвищення сприйнятої цінності: гість сприймає включений сніданок як «безкоштовну» перевагу, що підвищує задоволеність;
- конкурентна диференціація: більшість бюджетних готелів-конкурентів або не надають сніданок, або пропонують його за окрему плату;

- збільшення завантаженості ресторанної служби: сніданки забезпечують стабільний щоденний потік відвідувачів кафе «Мерсі»;
- спрощення процесу бронювання: модель «все включено» знижує кількість рішень для клієнта і зменшує «тертя» у процесі вибору.

Асортимент послуг готелю «VATRA» можна охарактеризувати як достатньо збалансований для готелю категорії 3 зірки регіонального рівня з акцентом на ринок ділового туризму. До ключових переваг асортиментної політики готелю належать: широкий діапазон категорій номерів (від бюджетних до покращених), що охоплює різні цінові сегменти; унікальна конференц-інфраструктура (250-місний зал) як стратегічний диференціатор; включений сніданок у всіх категоріях підвищеної цінності пропозиції; сучасний дизайн лофт як нематеріальна складова продукту; розміщення з тваринами розширення цільової аудиторії.

Таблиця 2.10

#### Порівняльна структура тарифних ставок готелю «VATRA»

Сезон	Стандарт бюджетний	Стандарт Double	Покращений
Будні (low season)	від 1 050 грн	від 1 450 грн	від 1 600 грн
Вихідні / high season	від 1 250 грн	від 1 650 грн	від 1 850 грн
Дата заїзду (актуальна ціна, <a href="https://www.booking.com">Booking.com</a> )	~1 980 грн	-	-

Разом з тим, аналіз виявляє і певні прогалини в асортиментній структурі: відсутність повноцінного ресторану з а-ля карт меню обмежує можливості для

гостей, які бажають вечеряти в готелі; відсутність оздоровчої інфраструктури (spa, фітнес-центр), характеристика, яку мають деякі конкуренти вищого цінового сегменту; обмежений асортимент анімаційних та дозвіллевих послуг, що актуально для туристичного сегменту; відсутність послуг трансферу (трансфер з/до вокзалу, аеропорту), які є базовою очікуваною послугою для ділових гостей.

Виявлені прогалини є потенційними напрямками розширення асортименту послуг, які будуть розглянуті у третьому розділі роботи як складові рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування у «VATRA».

### **2.3. Оцінка показників якості обслуговування готелю «VATRA»**

Оцінка якості готельного обслуговування є одним із ключових управлінських завдань, що дозволяє виявити відповідність реального рівня сервісу очікуванням гостей, визначити проблемні зони та сформувану обґрунтовану основу для стратегічних рішень щодо вдосконалення діяльності підприємства. У даному підрозділі здійснено оцінку якості обслуговування у «VATRA» за допомогою кількісних та якісних методів: аналізу відгуків на міжнародних платформах, диференційованої оцінки за критеріями якості, а також систематизованого огляду коментарів гостей як інструменту зворотного зв'язку.

У сучасній теорії та практиці готельного менеджменту застосовується широкий арсенал методів оцінки якості обслуговування. Їх прийнято класифікувати на дві групи: кількісні та якісні (рис. 1.6).

До кількісних методів належать: аналіз онлайн-рейтингів і балів на OTA-платформах (Booking.com, TripAdvisor, Google), агрегований показник задоволеності гостей за стандартизованою шкалою; Net Promoter Score (NPS)

- показник готовності гостей рекомендувати готель іншим, що визначається як різниця між часткою «промоутерів» (оцінка 9 - 10) та «критиків» (0 - 6); Customer Satisfaction Index (CSI), тобто, індекс задоволеності клієнтів за конкретними параметрами обслуговування; RevPAR та ADR - фінансові індикатори якості, що відображають готовність гостей платити за послуги.

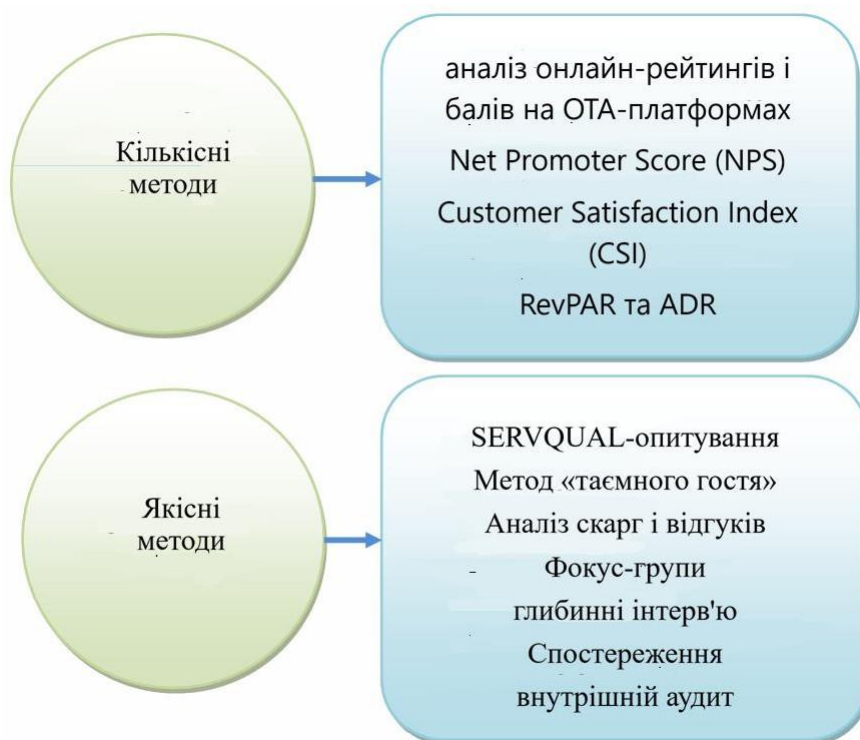


Рис.2.2 Методи оцінки якості обслуговування

До якісних методів належать: SERVQUAL-опитування - вимірювання розриву між очікуваннями та враженнями гостя за п'ятьма вимірами (матеріальність, надійність, відповідальність, впевненість, емпатія); метод «таємного гостя» (Mystery Guest), перевірка якості обслуговування агентом під виглядом звичайного відвідувача; аналіз скарг і відгуків, тобто, якісний контент-аналіз текстових коментарів гостей; фокус-групи та глибинні інтерв'ю, деталізоване дослідження досвіду гостей; спостереження та внутрішній аудит, оцінка відповідності фактичних процесів встановленим стандартам.

У межах даного підрозділу основним методом оцінки якості обслуговування готелю «VATRA» обрано аналіз онлайн-відгуків і рейтингів

на верифікованих платформах у поєднанні з диференційованою оцінкою за критеріями якості, що відповідає сучасним науковим підходам до оцінювання якості готельних послуг і дозволяє отримати об'єктивну картину на основі масиву реальних даних споживачів. В кваліфікаційній роботі загальна оцінка якості обслуговування «VATRA», здійснена за даними платформи Booking.com.

Платформа Booking.com є найбільш репрезентативним джерелом оцінок якості готельного обслуговування в Україні, оскільки відгуки розміщуються лише верифікованими гостями, які дійсно перебували у закладі. Станом на травень 2026 року «VATRA» зібрав на платформі 3 467 верифікованих відгуків. Виключно значна база даних для готелю на 50 номерів регіонального рівня, що свідчить про стабільно високий потік гостей і активну залученість клієнтів до формування зворотного зв'язку.

Загальна оцінка готелю на Booking.com: 9,6 з 10, що класифікується платформою як «Неперевершено» (Exceptional). Це один із найвищих показників серед готелів Тернополя, що підтверджує стабільно високий рівень задоволеності гостей.

За даними платформи Hotels24.ua, що агрегує відгуки з різних джерел (103 відгуки), диференційована оцінка якості «VATRA» за окремими критеріями представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Диференційована оцінка якості «VATRA»

Критерій якості	Оцінка (max 10)	Інтерпретація
Персонал	9,5	Неперевершено
Послуги	9,5	Неперевершено
Чистота	9,6	Неперевершено
Комфорт	9,6	Неперевершено
Ціна/якість	9,6	Неперевершено
Сніданок ( <a href="#">Booking.com</a> )	9,1	Відмінно
Загальна ( <a href="#">Booking.com</a> )	9,6	Неперевершено

Усі ключові параметри якості отримали оцінки від 9,1 до 9,6 балів, що є виключно рівномірним і високим профілем задоволеності. Відсутність суттєвих «провалів» у будь-якому критерії свідчить про збалансованість системи обслуговування, де жоден елемент не є критично слабкою ланкою. Разом з тим, відносно нижча оцінка сніданку (9,1, тобто на 0,5 бала нижче за лідируючі критерії) може свідчити про певний простір для покращення у даному напрямку.

Контент-аналіз текстових відгуків гостей «VATRA» на платформах Booking.com та Hotels24.ua дозволяє виявити систематичні патерни задоволеності та незадоволеності, що є важливим доповненням до кількісних рейтингів.

Аналіз відгуків виявив такі системні теми, що отримують незмінно позитивну оцінку:

1. Сніданки та харчування. Найбільш часто згадуваний елемент позитивного досвіду. Характерні коментарі гостей: «Дуже смачні сніданки», «Сніданки дуже смачні, шведська лінія». Це підтверджує, що харчування є однією з ключових конкурентних переваг готелю незважаючи на його дещо нижчу оцінку порівняно з іншими критеріями.

2. Лояльність до домашніх тварин. Відгуки свідчать про те, що гості окремо відзначають можливість проживання з великими собаками: «Дуже сподобалось що кімната була дуже простора, так як я та моя подруга були з собаками дуже багато місця». Ця опція є рідкісною серед готелів Тернополя і формує стійку лояльність специфічного сегменту клієнтів.

3. Простора і комфортна атмосфера номерів. Гості відзначають просторість номерів, сучасний дизайн та загальний комфорт перебування, що узгоджується з оцінками «Чистота 9,6» та «Комфорт 9,6».

4. Ставлення персоналу. Оцінка персоналу (9,5) підтверджується конкретними відгуками про доброзичливість і готовність допомогти.

5. Співвідношення ціни та якості. Оцінка 9,6 за критерієм «Ціна/якість» свідчить, що гості сприймають отриманий сервіс як відповідний або такий, що

перевищує сплачену ціну.

Попри загальний високий рівень задоволеності, контент-аналіз відгуків дозволяє виявити окремі зауваження та пропозиції гостей:

Локація: частина гостей зазначає відстань від центру міста (3,3 км) як відносний недолік, що є об'єктивним чинником, пов'язаним з географічним розташуванням готелю.

Обмежений час реєстрації виїзду: до 11:30 є ранньою межею порівняно зі стандартними 12:00, що фіксується деякими гостями як незручність.

Асортимент сніданку: деякі гості висловлюють побажання щодо розширення меню шведського столу.

Важливо зазначити, що критичних або систематичних скарг на якість обслуговування, чистоту чи поведінку персоналу в загальнодоступних відгуках виявлено не було, що свідчить про ефективне функціонування внутрішніх систем контролю якості.

Для поглибленого аналізу якості обслуговування у «VATRA» доцільно систематизувати наявні дані у структурі п'яти вимірів моделі SERVQUAL, що дозволяє оцінити розрив між очікуваннями споживачів і фактичним рівнем сервісу (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Аналізу якості обслуговування у «VATRA»

Вимір SERVQUAL	Індикатори для «VATRA»	Оцінка
Матеріальність (Tangibles)	Сучасний loft-дизайн номерів, стильний лаунж-бар, новий конференц-зал, акуратний зовнішній вигляд	Висока
Надійність (Reliability)	Стабільна оцінка 9,6 на <a href="#">Booking.com</a> (3 467 відгуків), регулярний шведський сніданок, цілодобова рецепція	Висока
Відповідальність (Responsiveness)	Оцінка персоналу 9,5; позитивні коментарі щодо оперативності реакції	Висока

Впевненість (Assurance)	Компетентність та ввічливість персоналу (9,5), безпека паркінгу, наявність охорони	Висока
Емпатія (Empathy)	Лояльність до домашніх тварин, сімейний сервіс, VIP-реєстрація для окремих гостей	Середньо-висока

Аналіз за SERVQUAL свідчить, що «VATRA» демонструє стабільно високий рівень за чотирма з п'яти вимірів якості. Вимір «Емпатія» є дещо нижчим, зокрема, в частині індивідуалізованого підходу та передбачення потреб гостя до його прибуття, що є напрямком для подальшого вдосконалення.

Для об'єктивності оцінки якості обслуговування «VATRA» необхідно розглянути його показники у порівнянні із загальним рівнем готельного ринку Тернополя. За даними Booking.com, загальний рівень цін на готелі Тернополя починається від 777 грн за ніч, а середня оцінка по місту є нижчою за показники «VATRA». Позиція готелю серед найкращих закладів розміщення Тернополя на провідних OTA-платформах підтверджує, що підприємство є лідером якості у своєму сегменті.

Значний масив відгуків (3 467 на Booking.com) при відносно невеликому номерному фонді (50 номерів) означає, що готель обслуговує значну кількість гостей протягом року з високим рівнем їхньої залученості до надання зворотного зв'язку. Це є позитивним індикатором ефективності комунікаційної стратегії підприємства і свідченням того, що гості мотивовані ділитися своїм досвідом, переважно позитивним.

Попри загальний високий рівень якості обслуговування, систематизований аналіз дозволяє ідентифікувати конкретні резерви для подальшого вдосконалення:

1. Персоналізація сервісу (вимір «Емпатія»): Впровадження CRM-системи для накопичення профілів гостей і персоналізованого обслуговування

постійних клієнтів може підвищити оцінку за цим виміром і збільшити частку повторних візитів.

2. Розширення меню сніданку: Попри високу оцінку (9,1), окремі відгуки фіксують побажання щодо більшої різноманітності. Незначне розширення асортименту може підвищити оцінку сніданку до рівня 9,4 - 9,5 і покращити загальну задоволеність.

3. Час виїзду: Зміщення стандартного check-out з 11:30 до 12:00 або запровадження безкоштовного пізнього виїзду для постійних гостей може усунути зафіксоване зауваження без суттєвих операційних витрат.

4. Мовна компетентність персоналу: Забезпечення базового рівня спілкування англійською мовою для всього персоналу Front Office є важливим кроком для обслуговування іноземних гостей та учасників міжнародних заходів.

5. Онлайн-комунікація: Розвиток інструментів цифрового супроводу гостя (чат-бот, мобільний додаток, автоматичні передзаїзні листи з персоналізованою інформацією) підвищить взаємодію і сприйняту якість до прибуття до готелю.

Таким чином, аналіз якості обслуговування у «VATRA» на основі даних верифікованих платформ і контент-аналізу відгуків засвідчує стабільно високий рівень сервісу, що відповідає стандартам категорії «Неперевершено» за всіма ключовими критеріями. Разом з тим, виявлені точки зростання, зокрема, персоналізація, мовна компетентність персоналу, час виїзду, розширення меню сніданку та цифровізація комунікацій, які формують конкретну програму заходів, які стануть предметом розгляду у третьому розділі дослідження.

## **РОЗКЛАД 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У «VATRA»**

### **3.1. Розробка та впровадження системи управління якістю обслуговування у «VATRA»**

Результати аналізу, здійсненого у другому розділі дослідження, засвідчують, що «VATRA» демонструє стабільно високий рівень задоволеності гостей та займає лідерську позицію на готельному ринку Тернополя за оцінкою якості обслуговування (9,6/10 на Booking.com). Водночас виявлені резерви вдосконалення, відсутність формалізованої системи управління якістю, прогалини в персоналізації сервісу, обмеженість окремих послуг, свідчать про наявність потенціалу для переходу від ситуативного управління якістю до системного, процесно-орієнтованого підходу. Метою даного підрозділу є розробка рекомендацій щодо впровадження системи управління якістю у «VATRA» на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та принципів загального управління якістю (TQM).

Система управління якістю (СУЯ) - це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації для встановлення політики та цілей у сфері якості, а також процесів для досягнення цих цілей. У готельній галузі, де продукт є невідчутним і невіддільним від процесу його надання, впровадження СУЯ набуває особливого значення як інструмент стандартизації та відтворюваності якості обслуговування.

Стандарт ISO 9001:2015 є найбільш поширеним міжнародним стандартом у сфері управління якістю і визначає зручну та максимально просту модель управління, придатну для підприємств будь-якого розміру та галузі. Як доведено у дослідженнях Лось Н. В. та Козловської Г. В. [20],

впровадження СУЯ на основі стандарту ISO 9001 сприяє: спрощенню системи надання послуг та підвищенню їх якості; встановленню налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами; покращенню робочого клімату; забезпеченню стабільної роботи в умовах плинності персоналу; прийняттю раціональних та ефективних рішень на основі фактів.

Дослідження Котеліченко Н. В., Зінченко О. А. та Туманова К. М. [19] доводить, що ключові аспекти впровадження СУЯ ISO 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії охоплюють: стандартизацію процесів обслуговування (від бронювання до виїзду); оптимізацію ресторанних процесів; відповідність стандартам безпеки; інтеграцію принципів клієнтоорієнтованості, лідерства, залучення персоналу та процесного підходу. Сучасні дослідження на вибірці португальських готелів (112 закладів) також підтвердили, що ISO 9001 суттєво покращує операційну діяльність готелів незалежно від зіркової категорії.

Стандарт ISO 9001:2015 базується на семи принципах управління якістю, що є практичними орієнтирами для впровадження системи управління якістю у «VATRA» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Принципах управління якістю для «VATRA»

№	Принцип	Застосування до «VATRA»
1	Орієнтація на клієнта	Постійний моніторинг відгуків, персоналізація сервісу
2	Лідерство	Активна роль директора у формуванні культури якості
3	Залучення персоналу	Тренінги, мотивація, відповідальність за якість
4	Процесний підхід	Стандартизація всіх стадій Guest Journey
5	Покращення	Цикл PDCA, регулярні аудити якості

6	Рішення на основі фактів	Аналіз відгуків, КРІ якості, дашборди
7	Управління відносинами	Взаємодія з постачальниками, OTA-партнерами

Перед розробкою рекомендацій щодо впровадження СУЯ необхідно здійснити діагностику поточного стану управління якістю у готелі. На основі аналізу, проведеного у другому розділі, можна констатувати таке:

Сильні сторони поточної у «VATRA» системи якості:

- стабільно висока оцінка гостей (9,6/10) свідчить про ефективне неформальне управління якістю;
- відданість персоналу якісному обслуговуванню відображена в оцінці «Персонал - 9,5»;
- регулярний моніторинг відгуків на OTA-платформах є елементом зворотного зв'язку;
- включений сніданок (9,1/10) та лаунж-бар є стабільними елементами якісного продукту.

Виявлені недоліки у системі якості «VATRA»:

- відсутність формалізованих стандартів обслуговування, процеси виконуються на основі традицій і досвіду, а не задокументованих процедур;
- відсутність внутрішнього аудиту якості, перевірка відповідності стандартам не є систематичною;
- обмеженість персоналізації, відсутня CRM-система для накопичення профілів гостей;
- реактивне управління скаргами, відсутня проактивна система виявлення та усунення причин незадоволеності;
- відсутність формальної програми навчання персоналу, підвищення кваліфікації здійснюється несистематично.

Зіставлення сильних сторін і прогалин свідчить, що поточна система якості готелю «VATRA» є ефективною на операційному рівні завдяки відданому персоналу, проте залишається уразливою до змін у складі команди та зростаючих очікувань гостей. Перехід до формалізованої СУЯ дозволить закріпити досягнуті результати та забезпечити сталість якості незалежно від конкретних виконавців.

Впровадження системи управління якістю у «VATRA» пропонується здійснити у п'ять послідовних етапів відповідно до циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act).



Рис. 3.1. Системи управління якістю у «VATRA»

На першому етапі підготовки, який розрахований на 1-2 місяці, здійснюється організаційна і методологічна підготовка до впровадження СУЯ: призначення менеджера з якості, особи, відповідальної за розробку, впровадження і підтримання СУЯ. Для готелю розміром 50 номерів ця функція може поєднуватися з обов'язками старшого адміністратора або виконуватися зовнішнім консультантом на першому етапі. Також на цьому етапі необхідно здійснити навчання керівництва, ознайомлення директора та керівників підрозділів з вимогами ISO 9001:2015 та принципами процесного підходу. Первинний аудит (Gap Analysis) дасть змогу детально оцінити відповідності поточних практик вимогам стандарту та ідентифікація розривів. Розробка Політики у сфері якості має затверджуватися офіційним документом, що декларує зобов'язання готелю щодо якості обслуговування та задоволеності гостей. Ключовий документ першого етапу є «Програма впровадження СУЯ з календарним планом, розподілом відповідальності та бюджетом».

Другий етап: документування процесів, розрахований на 3 - 4 місяці та присвячений розробці документованої системи управління процесами обслуговування: картування процесів (Process Mapping), опис усіх ключових бізнес-процесів готелю: бронювання, check-in, housekeeping, харчування, конференц-сервіс, check-out, робота з відгуками; розробка стандартних операційних процедур (SOP), детальних алгоритмів виконання кожного процесу з визначенням відповідальних, строків і критеріїв якості; розробка форм і чек-листів для щоденного контролю виконання стандартів housekeeping, F&B, рецепції; реєстр ризиків, ідентифікація та оцінка ризиків, що можуть вплинути на якість (відключення електроенергії, хвороба персоналу, несправність обладнання).

Третій етап, спрямований на навчання персоналу та місяці 4 - 5, є критично важливим, оскільки СУЯ функціонує тільки за умови залученості та компетентності всіх співробітників. Він складається із загального тренінгу для всього персоналу, ознайомлення з «Політикою якості», принципами клієнтоорієнтованості та роллю кожного співробітника у системі якості. При цьому особливу увагу варто приділити функціональним тренінгам, спеціалізованому навчанню для кожного підрозділу за відповідними SOP. Необхідно запровадити тренінг з англійської мови для персоналу рецепції та базовий рівень комунікації з іноземними гостями, а також тренінг з управління конфліктами та скаргами, з обов'язковою атестацією персоналу за результатами навчання для підтвердження засвоєння стандартів.

Дослідження Тарасюк Г. М. та ін. [14] підкреслює, важливість навчання персоналу та підвищення кваліфікації, бо якість послуг має залишатися пріоритетом № 1», а «заробітна плата співробітників має бути конкурентною, а робота містити соціальний пакет. Це є умовою збереження кваліфікованих кадрів.

На четвертому етапі (5 - 8 місяці) здійснюється практичне впровадження розроблених процедур та налагодження системи моніторингу якості: запровадження чек-листів щоденного контролю якості по кожному підрозділу; система моніторингу відгуків, автоматизований збір та аналіз оцінок з

Booking.com, Google, TripAdvisor, Agoda із щотижневою звітністю; впровадження CRM-системи або модуля управління гостями у PMS (Property Management System) для накопичення профілів гостей, фіксації побажань і персоналізованого обслуговування постійних клієнтів (табл. 3.2); щомісячні наради з якості, розгляд КРІ, аналіз відгуків, виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів.

Таблиця 3.2

Запровадження КРІ якості для кожного підрозділу

Показник	Фактичний стан	Оцінювання споживачами
Front Office: час очікування на рецепції	норма < 3 хв	оцінка персоналу $\geq 9,5$
Housekeeping: відсоток безперевних номерів до 14:00	$\geq 95\%$ , готових	відсутність скарг на чистоту
F&B: оцінка сніданку	оцінка сніданку $\geq 9,3$	відсоток гостей, що скористались сніданком $\geq 85\%$
Конференц-сервіс	оцінка задоволеності $\geq 9,0$	оцінка задоволеності $\geq 9,0$

Етап 5. Внутрішній аудит та сертифікація (місяці 9 - 12)

П'ятий етап завершує цикл впровадження СУЯ і спрямований на підготовку до зовнішньої сертифікації (тривалість етапу 9-12 місяців). Протягом цього етапу необхідно провести: перший внутрішній аудит якості, перевірку відповідності фактичних процесів задокументованим SOP; ідентифікацію невідповідностей і розробка коригувальних заходів; аналіз з боку керівництва (Management Review), офіційне засідання з розгляду результатів функціонування СУЯ, оцінки досягнення цілей якості та

прийняття рішень щодо вдосконалення; підготовка до зовнішнього аудиту та, за рішенням керівництва, сертифікація за ISO 9001:2015.

Важливо зазначити, що формальна сертифікація не є обов'язковою умовою для отримання переваг від СУЯ. Однак її наявність формує сильний маркетинговий сигнал для корпоративних клієнтів і організаторів заходів, що особливо актуально для «VATRA» з огляду на його значну частку доходів від конференц-сервісу. Дослідження qalliance.org підкреслює, що в готельній індустрії, де продукт є невідчутним, ISO 9001 є особливо важливим інструментом для формування каналів зворотного зв'язку і оцінки відповідності вимогам гостей.

Бюджет впровадження СУЯ у VATRA (без сертифікації) розрахований на 12 місяців, запропонований в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет впровадження СУЯ у «VATRA»

Стаття витрат	Орієнтовна вартість (грн)
Консультаційні послуги (розробка SOP, Gap Analysis)	30 000 - 50 000
Навчання персоналу (тренінги, матеріали)	15 000 - 25 000
Впровадження / оновлення PMS з модулем CRM	20 000 - 40 000
Розробка форм, чек-листів, документації	5 000 - 10 000
Внутрішній аудит	10 000 - 15 000
Сертифікація ISO 9001:2015 (за потреби)	50 000 - 80 000
Разом (без сертифікації)	80 000 - 140 000
Разом (із сертифікацією)	130 000 - 220 000

З огляду на те, що середньорічний дохід готелю на 50 номерів з середньою ставкою 1 300 грн/ніч та завантаженістю 75% складає приблизно 17,9 млн грн, орієнтовні витрати на впровадження СУЯ (80 - 140 тис. грн) становлять менше 1% від річного обороту. При цьому ефект від підвищення

оцінки якості навіть на 0,2 бали та зростання завантаженості на 3 - 5% суттєво перевищує ці витрати.

На підставі аналізу відповідної наукової літератури та практики готельних підприємств очікувані ефекти від впровадження СУЯ у «VATRA» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані кількісні результати (через 12 місяців після впровадження)

Показник	Оцінка
Збереження або підвищення загальної оцінки	оцінка на <u>Booking.com</u> з 9,6 до 9,7 - 9,8
Зростання оцінки сніданку	оцінка на <u>Booking.com</u> 9,1 зростання до 9,3 - 9,4
Скорочення кількості скарг, зафіксованих у відгуках	на 20 - 30%;
Зростання доходів від конференц-сервісу завдяки підвищенню якості і репутації.	на 15 - 20%
Зростання частки постійних клієнтів завдяки персоналізованому сервісу;	на 10 - 15%

Очікувані якісні результати (через 12 місяців після впровадження): формування культури якості серед персоналу; підвищення операційної стабільності та незалежності від ключових співробітників; сильніше ринкове позиціонування для корпоративних клієнтів; готовність до масштабування

(відкриття нових об'єктів або мережевої моделі).

Таким чином, впровадження системи управління якістю на основі ISO 9001:2015 є стратегічно обґрунтованим кроком для VATRA, що дозволить закріпити лідерство на ринку готельних послуг Тернополя, підвищити операційну ефективність і створити міцну основу для подальшого розвитку підприємства. Конкретні рекомендації щодо вдосконалення окремих елементів готельного обслуговування розглядаються у наступних підрозділах третього розділу.

### **3.2. Рекомендації щодо персоналізації обслуговування та формування програми лояльності гостей**

Впровадження системи управління якістю, розглянуте у підрозділі 3.1, є необхідною, проте недостатньою умовою для формування стійкої конкурентоспроможності «VATRA» у довгостроковій перспективі. Сучасний готельний бізнес вимагає переходу від стандартизованого обслуговування до персоналізованого такого, що враховує індивідуальні потреби, уподобання та поведінкові патерни кожного гостя. Паралельно із персоналізацією сервісу стратегічного значення набуває формування програм лояльності, що перетворюють одноразових відвідувачів на постійних клієнтів і адвокатів бренду. У даному підрозділі розроблено комплекс практичних рекомендацій з персоналізації обслуговування та формування програми лояльності для «VATRA» з урахуванням специфіки регіонального ринку, розміру підприємства та його поточних конкурентних позицій.

Персоналізація у готельно-ресторанному бізнесі визначається як процес створення індивідуальних маркетингових повідомлень і пропозицій для конкретних клієнтів або сегментів аудиторії на основі їхніх уподобань, поведінки, попередніх покупок та іншої зібраної інформації.

Сучасні дослідження підкреслюють, що AI-технології кардинально трансформують персоналізацію сервісу, від персоналізованих рекомендацій і чат-ботів для безперебійної комунікації до прогностичної аналітики для управління попитом. Водночас для незалежного готелю розміром 50 номерів, яким є «VATRA», впровадження AI-інструментів доцільно впроваджувати поетапно, з акцентом на рішення, що забезпечують максимальний ефект за мінімальних інвестицій.

Дослідження 2025 [12] визначає персоналізацію та цифровізацію серед п'яти ключових трендів готельної індустрії: від мобільних ключів і безконтактного check-in до персоналізованих пропозицій на основі даних попередніх перебувань. Ці тенденції є актуальними і для регіональних готелів України, які прагнуть відповідати зростаючим очікуванням гостей.

Ключовим інфраструктурним елементом персоналізованого сервісу є CRM-система (Customer Relationship Management) - програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами. Для «VATRA» рекомендується впровадження CRM-модуля у складі Property Management System (PMS) або хмарного CRM-рішення, адаптованого для готельного бізнесу.

Функціональні можливості CRM для VATRA наступні: профіль гостя, накопичення та зберігання ключової інформації про кожного гостя: тип номера, що обирається; харчові уподобання; особливі запити (пільгові умови, тип ліжка, поверх); наявність домашніх тварин; спосіб оплати; дата народження та ювілейні дати; історія перебувань, повний журнал всіх попередніх візитів з оцінками, скаргами та особливими побажаннями; сегментація гостей, автоматичний розподіл за типами (діловий мандрівник, сімейний гість, пара, гість з тваринами) для таргетованих пропозицій; автоматизовані комунікації, надсилання персоналізованих листів перед заїздом, подяки після виїзду, привітань з днем народження та ювілейними датами; управління відгуками, автоматичний моніторинг оцінок на OTA, платформах та нагадування персоналу щодо реакції на коментарі.

При отриманні резервації системою автоматично перевіряється наявність профілю гостя. У разі його наявності адміністратор до прибуття

гостя отримує картку з ключовою інформацією: «Пан Іваненко постійний гість (4-й візит), завжди обирає номер на 3-му поверсі, безлактозне харчування, подорожує з лабрадором Ренді». Це дозволяє зустріти гостя персоналізовано, завчасно підготувати номер відповідно до уподобань і продемонструвати увагу, що перевищує очікування.

За оцінками платформ для готельного бізнесу, використання персоналізованих пре-арівал листів підвищує ймовірність додаткових замовлень на 15 - 20%, а гості, до яких звертаються персоналізовано, на 26% більш схильні залишати позитивні відгуки.

Персоналізація обслуговування не обмежується безпосереднім перебуванням у готелі, вона охоплює весь цикл взаємодії з гостем: від моменту бронювання до постпродажної комунікації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропонований цикл комунікацій для «VATRA»

Стадія	Дія готелю	Канал	Строк
Після бронювання	Підтвердження + персоналізований лист з описом готелю, паркінгу, варіантами дозвілля	Email/SMS	Відразу
За 48 год до заїзду	Пре-арівал лист: час заїзду, специфіка номера, пропозиція upsell (покращення номера, ранній check-in)	Email	-48 год
День заїзду	Персоналізоване вітання на рецепції, вручення вітального подарунку	Особисто	Check-in

	постійним гостям		
--	------------------	--	--

Продовження таблиці 3.4

Під час перебування (день 2+)	Привітальне повідомлення від менеджера, запит щодо задоволеності	SMS/месенджер	+24 год
День виїзду	Швидкий checkout, запит на відгук, подяка	Email/особисто	Check-out
Через 3 дні після виїзду	Лист-подяка з проханням залишити відгук на <a href="https://www.booking.com">Booking.com</a> , персоналізована знижка на наступний візит	Email	+3 дні
День народження / ювілей	Привітальне повідомлення + персональна пропозиція	Email/SMS	Щорічно

Впровадження такого циклу комунікацій перетворює кожен контакт з готелем на можливість зміцнити відносини з гостем. Дослідження у сфері управління лояльністю клієнтів готелів (DAEMMT, 2023) доводить, що «якщо після перебування гостю надіслали подяку, а через якийсь час спеціальну адресну пропозицію, а ще через місяць привітали з днем народження, шанси на повернення цього клієнта суттєво зростають».

В даній кваліфікаційній роботі пропонуємо розробити власну програму лояльності для «VATRA». Програму лояльності «VATRA Club», адаптовано до розміру підприємства та регіонального ринку. На відміну від складних програм великих мережевих готелів, «VATRA Club» базуватиметься на

простій, зрозумілій механіці з акцентом на емоційні, а не лише матеріальні бонуси, оскільки, лояльність клієнтів неможливо купити, її потрібно заслужити, а головні привілеї повинні бути нематеріальними і виражатися у рівні обслуговування, особливому відношенні.

Програма передбачає три рівні членства, диференційованих за кількістю ночей перебування:

Таблиця 3.5

Структура програми «VATRA Club»

Рівень	Статус	Умова	Привілеї
Бронза	«Гість VATRA»	1 - 4 ночі	Знижка 5% на наступне бронювання, персоналізований лист після виїзду
Срібло	«Друг VATRA»	5 - 14 ночей	Знижка 10%, пріоритетне заселення з 13:00, знижка 15% у лаунж-барі
Золото	«Амбасадор VATRA»	15+ ночей	Знижка 15%, безкоштовний пізній виїзд до 13:00, безкоштовне підвищення категорії номера за наявності, привітальний подарунок при кожному заїзді

Програма лояльності «VATRA Club» забезпечить наступні нематеріальні привілеї: персоналізоване вітання від адміністратора при заїзді (звернення на ім'я, «рада Вас знову бачити»); пам'ятні повідомлення в день народження з персональною знижкою; ексклюзивні пропозиції для учасників програми (закрита знижка на конференц-сервіс, спеціальні тарифи в низький сезон); пріоритетне надання улюбленого типу номера.

Для спрощення адміністрування рекомендується використовувати систему обліку ночей (а не балів), що є прозорою для гостей і простішою у впровадженні для готелю без великого ІТ-департаменту. Облік ведеться автоматично у CRM-системі. Гість отримує доступ до свого профілю та статусу через особистий кабінет на сайті готелю або за запитом на рецепції.

Канали залучення до програми: пропозиція при check-in («Чи бажаєте стати учасником VATRA Club і отримати знижку 5% вже на наступний візит?»); пост-перебувальний email з запрошенням до програми; промо на сайті та в соціальних мережах готелю (Instagram @vatra.hotel).

Для оцінки ефективності «VATRA Club» рекомендується відстежувати такі KPI: частка постійних гостей (повторні бронювання), цільовий показник: зростання з ~15% до 25 - 30% протягом 12 місяців після запуску програми; Customer Lifetime Value (CLV), середня цінність клієнта за весь час взаємовідносин; Net Promoter Score (NPS), частка гостей, готових рекомендувати готель (цільовий показник:  $\geq 70$ ); відсоток учасників програми від загальної кількості гостей, цільовий показник:  $\geq 40\%$  протягом першого року.

Харчування є одним із найбільш чутливих до персоналізації елементів готельного продукту. З огляду на те, що сніданок у «VATRA» отримав оцінку 9,1/10 (дещо нижче за лідируючі показники), а окремі гості висловлювали побажання щодо розширення асортименту, рекомендуються такі кроки:

Фіксація харчових уподобань у профілі гостя: вегетаріанство, веганство, безлактозне харчування, алергії, релігійні обмеження (ці дані збираються при реєстрації або в пре-арівал листі);

Доцільно впровадити персоналізовану зустріч у залі сніданків: персонал F&B отримує зранку список гостей з особливими харчовими потребами та звертається до них персоналізовано. Сезонна ротація меню шведського столу: щоквартальне оновлення 20 - 30% асортименту з додаванням сезонних локальних продуктів Тернопільщини (молочні продукти, вироби з борошна, свіжі ягоди), як прояв регіональної ідентичності готелю. Вітальний напій при заїзді: для постійних гостей («Амбасадор

VATRA»), пропозиція улюбленого напою в номер при заїзді відповідно до профілю.

Сучасний гість «VATRA» очікує цифрової взаємодії з готелем не лише через OTA-платформи, але й через прямі цифрові канали. Рекомендуються такі цифрові інструменти персоналізації:

Впровадження онлайн-чату на сайті [vatra-hotel.te.ua](http://vatra-hotel.te.ua) готелю, для оперативної відповіді на запитання потенційних гостей. За даними SiteMinder [4], інтеграція AI-чат-ботів з системою бронювання підвищує кількість прямих бронювань на 12 - 20%, що дозволяє зменшити комісійні витрати на OTA-платформи (зазвичай 15 - 20% від вартості бронювання).

Позитивним чинником впровадження системи лояльності може стати розміщення QR-коду в кожному номері, що веде на мобільну сторінку з: меню лаунж-бару та кафе «Мерсі», інформацією про послуги готелю, картою міста з рекомендаціями персоналу та можливістю замовити додаткові послуги (пізній виїзд, доставку, таксі). Персоналізовані SMS/месенджер-повідомлення під час перебування: Автоматичне повідомлення через 20 - 24 години після заїзду: «Доброго ранку! Як Вам перебування? Якщо є будь-яке побажання, то ми готові допомогти» з прямим контактом адміністратора. Це дозволяє виявляти і усувати незадоволеність до того, як вона трансформується у негативний відгук на Booking.com.

Таблиця 3.6

Зведений план реалізації рекомендацій системи лояльності для «VATRA»

№	Рекомендація	Строк реалізації	Відповідальний	Орієнтовні витрати
1	Впровадження CRM-модуля у PMS	Місяці 1- 3	ІТ-відповідальний, директор	20 000 - 40 000 грн
2	Розробка циклу Guest Journey комунікацій	Місяці 2 - 3	Менеджер з маркетингу	5 000 - 10 000 грн (шаблони)

3	Запуск «VATRA Club»	Місяці 3 - 5	Директор, рецепція	8 000 - 15 000 грн
---	------------------------	--------------	-----------------------	-----------------------

Продовження таблиці 3.6

4	Персоналізація харчування	Місяці 2 - 4	Шеф-кухар, менеджер F&B	3 000 - 7 000 грн/квартал
5	Впровадження цифрових інструментів	Місяці 3 - 6	ІТ- відповідальни й	10 000 - 20 000 грн
Разом		6 місяців		46000 - 92 000 грн

Реалізація представлених рекомендацій щодо персоналізації обслуговування та програми лояльності у «VATRA» ґрунтується на сучасних наукових дослідженнях у сфері готельного менеджменту та підтверджена практикою провідних готельних підприємств. Синергія між системою управління якістю, персоналізованим сервісом і програмою лояльності формує комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності готелю, що дозволить «VATRA» не лише зберегти лідерську оцінку якості на ринку Тернополя, але й суттєво збільшити частку постійних клієнтів і середній дохід від одного гостя (Revenue Per Available Guest, RevPAG).

Цифровізація є фундаментальною умовою підвищення операційної ефективності сучасного готелю. Система управління готелем (Property Management System, PMS) - це «мозок» готелю, що дозволяє контролювати заповненість номерного фонду, керувати бронюваннями з сайту та OTA-платформ, автоматизувати фінансовий облік та забезпечувати комунікацію між службами. Для VATRA впровадження сучасної PMS є пріоритетним кроком, що закладає технологічну основу для реалізації всіх інших рекомендацій. На основі аналізу ринку PMS-систем, доступних в Україні, для «VATRA» рекомендуються рішення наведені в табл. 3.7

## Рекомендовані PMS-рішення для «VATRA»

PMS-система	Тип	Ключові можливості	Підходить для
SERVIO HMS (Expert Solution)	Українська, хмарна	CRM, бухгалтерія, housekeeping, трансфери, інженерія; веб-інтерфейс	Готелі будь- якого розміру, у т.ч. 50 номерів
Easyms	Українська, хмарна	ADR, аналітика завантаженості, інтеграція з OTA, онлайн-бронювання, Дія	Середні об'єкти, швидкий старт
PMS Cloud	Хмарна	2-way синхронізація з OTA ( <a href="http://Booking.com">Booking.com</a> , Expedia, Agoda), аналітика	Незалежні готелі
OtelMS	Хмарна	Управління кімнатами, інтеграція з каналами бронювання, статистика	Малі і середні об'єкти

Для VATRA з номерним фондом у 50 одиниць та значним акцентом на конференц-сервіс і корпоративних клієнтів оптимальним варіантом є SERVIO HMS, завдяки розгалуженому функціоналу CRM, обліку housekeeping і сильним інтеграційним можливостям. Альтернативою є Easyms як більш бюджетне рішення для швидкого старту.

Дослідження ефективності автоматизованих систем управління готелями підтверджує, що впровадження PMS забезпечує: скорочення часу на

операції бронювання та реєстрації гостей на 30 - 40%; зниження кількості помилок подвійного бронювання практично до нуля; автоматизацію Channel Manager (синхронізація доступності номерів на всіх OTA-платформах у реальному часі); формування детальної аналітики (ADR, RevPAR, завантаженість по сегментах, сезонні тренди).

Конкретні рекомендовані функції PMS для «VATRA»: Channel Manager, автоматична синхронізація наявності та цін на Booking.com, Trip.com, Expedia, Agoda, Skyscanner одночасно; Revenue Management модуль, динамічне ціноутворення залежно від завантаженості, дня тижня та сезону (наприклад, підвищення ціни у п'ятницю–суботу та в дні конференцій); модуль housekeeping - цифрові завдання покоївкам зі смартфона, статус прибирання в реальному часі, лист-замовлення на поповнення витратних матеріалів; модуль конференц-сервісу, управління бронюванням залів, виставлення рахунків для організаторів заходів, пакетні тарифи (зал + проживання + харчування); онлайн check-in, можливість для гостей зареєструватися до прибуття через мобільний пристрій, завантажити документи та отримати цифровий ключ кімнати.

Впровадження динамічного ціноутворення (revenue management) дозволяє готелю максимізувати дохід від наявного номерного фонду без збільшення кількості кімнат. В даній кваліфікаційній роботі для «VATRA» рекомендуємо: встановлення мінімальних тарифних обмежень у дні пікового попиту (ділові заходи у місті, виставки, свята); запровадження «раннього бронювання» зі знижкою 10 - 15% при бронюванні за 30+ днів; пакетні пропозиції «готель + конференц-зал» для корпоративних клієнтів; автоматичне підвищення ціни при завантаженості понад 80% (overbooking protection + yield management).

За даними аналізу ринку RevPAR готелів України у 2024 році суттєво зріс: у Києві майже вдвічі (з \$15 до \$27), в Одесі на 31%. Тернопіль, як обласний центр із стабільним діловим потоком, також має потенціал для зростання RevPAR при впровадженні динамічного ціноутворення.

Сталий розвиток є одним із найбільш актуальних трендів у глобальній

готельній індустрії та дедалі більше впливає на вибір готелю з боку корпоративних клієнтів і молоді аудиторії. Дослідження зазначає, що українські готелі активно впроваджують практики сталого розвитку: LED-освітлення, розумні термостати, сонячні панелі, системи збору дощової води, роздільний збір сміття, зменшення одноразового пластику та зелений дизайн. Впровадження принципів сталого розвитку у «VATRA» є доцільним з трьох взаємопов'язаних причин: скорочення операційних витрат, підвищення привабливості для корпоративних клієнтів і позиціонування як соціально відповідального бренду.

Блок 1. Енергоефективність (пріоритет в умовах воєнного часу): перехід на LED-освітлення у всіх номерах та громадських зонах (скорочення споживання електроенергії на 40 - 60% порівняно з традиційними лампами); датчики руху у коридорах, туалетах і конференц-залах для автоматичного вимкнення освітлення; розумні термостати у номерах, що автоматично знижують опалення/кондиціонування при відсутності гостя (пов'язано з картою-ключем); резервне електропостачання: дизельний або газовий генератор з автоматичним запуском, критично важливий елемент для утримання репутації в умовах можливих відключень електроенергії в Україні; сонячні панелі на даху готелю середньострокова інвестиція з терміном окупності 5 - 7 років та потенціалом покриття 15 - 25% потреби готелю в електроенергії.

Блок 2. Водозбереження: встановлення аераторів на кранах і насадок з обмеженим потоком на душі, зниження споживання води на 20 - 30%; програма повторного використання рушників (картка в номері з пропозицією гостю залишити рушник для повторного використання замість щоденного прання); система моніторингу водоспоживання для виявлення витоків та аномального споживання.

Блок 3. Управління відходами: роздільний збір відходів (пластик, скло, папір, харчові відходи) у всіх зонах готелю; відмова від одноразового пластику (замінити на скляні стакани в номерах, диспенсери для шампуню та гелю замість одноразових флаконів); компостування харчових відходів з кухні кафе

«Мерсі» та лаунж-бару.

Блок 4. Комунікація сталості гостям: екологічний розділ на сайті готелю («Наші зобов'язання перед довкіллям»); інформаційна картка в номері щодо екологічних ініціатив готелю; відображення «зелених» практик у профілі на Booking.com (платформа активно просуває готелі із сертифікованою екологічною практикою у результатах пошуку).

Таблиця - 3.8

Очікувані ефекти від впровадження практики сталого розвитку у «VATRA»

Захід	Витрати (грн)	Річна економія (грн)	Термін окупності
LED-освітлення (весь готель)	60 000 - 90 000	25 000 - 40 000	2 - 3 роки
Датчики руху (коридори, WC)	15 000 - 25 000	8 000 - 15 000	2 роки
Розумні термостати (50 номерів)	75 000 - 100 000	30 000 - 50 000	2 - 3 роки
Аератори та обмежувачі потоку	5 000 - 8 000	10 000 - 18 000	< 1 року
Сонячні панелі (50 кВт)	400 000 - 500 000	60 000 - 90 000	5 - 7 років

MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) є найбільш прибутковим сегментом готельного ринку: середній витрачений бюджет учасника конференції перевищує бюджет звичайного туриста у 2,5 - 3 рази, а завантаженість конференц-готелів у будні дні є значно стабільнішою. За даними дослідження urahl.com [5], MICE-події є надійним механізмом

зростання доходів готелів та курортів через мультиплікативний ефект: одна конференція на 100 учасників генерує одночасно дохід від оренди залу, харчування, проживання й додаткових послуг.

Готель «VATRA» є єдиним готелем у Тернополі, що поєднує конференц-зал на 250 осіб з повноцінним готельним сервісом. Ця унікальна характеристика є незадіяним потенціалом, що потребує системної комерціалізації. Розробка пакетних MICE-пропозицій, замість продажу конференц-залу та готельних послуг окремо, рекомендується формування готових пакетів (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Розробка пакетних MICE-пропозицій для готелю «VATRA»

Пакет	Склад	Цільова аудиторія	Пакет
Корпоратив STANDART	Зал 8 год + кофе-брейк × 2 + ланч + безп. паркінг	Корпоративні тренінги, наради	Корпоратив STANDART
Корпоратив FULL DAY	Зал 8 год + кофе-брейк × 2 + ланч + ужин у лаунж-барі + проживання (від 20 номерів)	Виїзні корпоративи	Корпоратив FULL DAY
КОНФЕРЕНЦІЯ	Великий зал + реєстраційна зона + банер/навігація + кофе-брейки + звуковий	Регіональні конференції та форуми	КОНФЕРЕНЦІЯ

	супровід		
--	----------	--	--

Продовження таблиці 3.9

WEDDING BUSINESS	Зал + кейтеринг + вечеря до 80 осіб	Корпоративні свята, ювілеї	WEDDING BUSINESS
---------------------	--	-------------------------------	---------------------

Активний продаж MICE корпоративним клієнтам: розробка корпоративного прайс-листа та медіакіту конференц-сервісу (PDF-презентація для надсилання потенційним організаторам); формування бази даних компаній і організацій Тернопільської області потенційних корпоративних клієнтів: обласна адміністрація, університети, медичні установи, бізнес-асоціації, IT-компанії; призначення менеджера з продажу MICE або виокремлення цієї функції в рамках поточного штату (адміністратор чи менеджер з маркетингу); участь у виставках та форумах туристичної індустрії як майданчик для networking і залучення організаторів заходів.

Позиціонування на онлайн-платформах для MICE: реєстрація на платформах для пошуку конференц-площадок: Конференц-кімнати.ua, Spacehub, SpaceBook; оновлення профілю на Booking.com та Google Business з детальним описом конференц-послуг, фото залів, зазначенням місткості та технічного оснащення; таргетована реклама в Facebook та Instagram, спрямована на event-менеджерів і HR-спеціалістів Тернопільського регіону.

Слабким місцем конференц-сервісу «VATRA» є обмеженість харчових опцій відсутність повноцінного ресторану з карт меню. На наш погляд доцільним є: впровадження розширеного меню кофе-брейків (3 варіанти: бюджетний, стандартний, преміум) із сезонними продуктами; послуга банкетного кейтерингу на замовлення, партнерство з кейтеринговою компанією Тернополя або наймання додаткового шефа для великих заходів; Welcome drink для учасників конференцій при реєстрації невитратний елемент, що підвищує сприйняту якість організації.

За умови проведення у «VATRA» у великому залі лише 2 конференцій

на місяць (зал на 8 год × 600 грн/год = 4 800 грн + кофе-брейки + ланчі на 100 осіб) сукупний місячний дохід від конференц-сервісу може зрости на 60 000 - 120 000 грн порівняно з поточним рівнем завантаженості залів. Таким чином, активний розвиток МІСЕ-напряму може збільшити загальний річний дохід готелю на 720 000 - 1 440 000 грн. без збільшення номерного фонду та кардинальних змін у структурі підприємства.

Узагальнюючи три стратегічних напрями, сформуємо зведений план заходів з пріоритетністю та очікуваними ефектами (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Зведений стратегічний план розвитку «VATRA»

Напря́м	Захі́д	Пріоритет	Строк	Ефект
Цифровізація	Впровадження SERVIO HMS або Easym PMS	Високий	1 - 3 міс.	Зниження помилок, зростання ADR
Цифровізація	Channel Manager (синхронізація OTA)	Високий	1 - 2 міс.	+5–10% бронювань
Цифровізація	Revenue Management (динам. ціни)	Середній	3 - 6 міс.	+8–15% RevPAR
Сталий розвиток	LED + датчики руху + аератори	Високий	2 - 4 міс.	Економія 43 - 73 тис. грн/рік

Сталий розвиток	Розумні термостати	Середній	4 - 8 міс.	Економія 30 -50 тис. грн/рік
Сталий розвиток	Відмова від одноразового пластику	Високий	1 - 2 міс.	Репутаційний ефект, зниження витрат
MICE	Розробка пакетних пропозицій	Високий	1 - 2 міс.	+720 - 1440 тис. грн/рік
MICE	Корпоративний медіакіт та база клієнтів	Середній	2 - 4 міс.	Зростання B2B-клієнтів
MICE	Менеджер з MICE-продажів	Середній	3 - 5 міс.	Системний продаж конференц-послуг
MICE	Розширення меню кофейних брейків	Низький	2 - 3 міс.	Підвищення задоволеності організаторів

Отже в даній кваліфікаційній роботі запропоновано три стратегічні напрями розвитку готелю «VATRA»: цифровізація, сталий розвиток і розвиток MICE є взаємодоповнювальними і синергетичними: цифровізація підвищує операційну ефективність і доходність, сталий розвиток знижує витрати та зміцнює репутацію, а розвиток MICE забезпечує диверсифікацію доходів і стабільніше завантаження у будні дні. Реалізація цих напрямів у поєднанні із

системою управління якістю та програмою персоналізації й лояльності формує комплексну стратегію розвитку досліджуваного готелю, що дозволить підприємству не лише утримати лідерство на ринку готельних послуг Тернопільської області, але й суттєво підвищити фінансові результати та довгострокову стійкість бізнесу.

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

### **4.1 Безпека життєдіяльності**

Забезпечення безпечних і здорових умов праці є невід'ємною складовою ефективного управління будь-яким підприємством, зокрема у сфері гостинності. Готельно-ресторанний бізнес характеризується підвищеними ризиками для здоров'я персоналу, обумовленими специфікою технологічних процесів, інтенсивністю праці, цілодобовим режимом роботи та постійним контактом із людьми. Безпечне робоче середовище знижує кількість нещасних випадків, що призводить до менших витрат на охорону праці, кращого утримання та задоволеності співробітників і меншого часу простою. Відтак охорона праці є не лише правовим обов'язком роботодавця, а й стратегічним чинником підвищення ефективності кадрової роботи.

Система охорони праці в Україні базується на розгалуженій нормативно-правовій базі, що регулює відносини між роботодавцями та найманими працівниками у сфері безпеки праці. Організація охорони праці в готельно-ресторанних комплексах здійснюється відповідно до Законів України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про туризм», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також Кодексу законів про працю України.

До основних нормативно-правових актів, що регулюють охорону праці на підприємствах гостинності, належать:

Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змінами) - визначає основні принципи державної політики у сфері охорони праці, права та обов'язки роботодавців і працівників;

Кодекс законів про працю України (КЗпП) - регулює трудові відносини, умови праці, режим робочого часу та відпочинку;

НПАОП 55.0-1.02-96 «Правила охорони праці для підприємств громадського харчування» визначає конкретні вимоги техніки безпеки для закладів ресторанного господарства;

ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» - встановлює вимоги до матеріально-технічної бази та умов безпеки засобів розміщення;

ДБН В.2.2-9:2018 «Громадські будівлі та споруди» - регулює будівельні норми, що стосуються евакуаційних виходів, протипожежного захисту та доступності.

Згідно зі статтею 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Водночас статтею 14 Закону встановлено обов'язки працівника - зокрема, дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт.

## **4.2. Організація системи охорони праці**

Відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці», на підприємстві з чисельністю персоналу менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконуватись особою в порядку сумісництва, яка має відповідну підготовку. З огляду на чисельність персоналу Закладу (21 особа), відповідальність за охорону праці покладається на директора підприємства або призначену ним особу відповідальну за охорону праці.

Система управління охороною праці (СУОП) Закладу включає такі ключові елементи:

1. Документаційне забезпечення охорони праці. Підприємство

зобов'язане мати такий мінімальний пакет документів:

Положення про систему управління охороною праці на підприємстві;

Накази про призначення відповідального за охорону праці та пожежну безпеку;

Посадові інструкції всіх категорій персоналу (з розділом про охорону праці);

Інструкції з охорони праці для кожної посади та виду робіт;

Журнали проведення інструктажів (вступного, первинного, повторного, позапланового);

Журнал реєстрації нещасних випадків;

Акти проведення медичних оглядів персоналу.

2. Проведення інструктажів. Усі працівники Закладу мають пройти обов'язкові інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки. Відповідно до нормативних вимог, система інструктажів включає п'ять видів.

3. Медичні огляди персоналу. Всі працівники закладу харчування мають проходити медичний огляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд), так і під час роботи (періодичний медогляд). Для персоналу кухні та господарської служби медогляди є обов'язковими та проводяться з підвищеною регулярністю відповідно до санітарного законодавства.

Особиста гігієна персоналу кухні: миття рук за затвердженою процедурою, використання головних уборів, відсутність прикрас під час роботи з продуктами, регулярна зміна санітарного одягу.

Температурний контроль зберігання продуктів: дотримання холодового ланцюга, маркування продуктів з датами виготовлення та терміну придатності.

Санітарна обробка приміщень і обладнання: регулярна дезінфекція виробничих поверхонь, кухонного інвентарю, посуду відповідно до затвердженого графіка.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи на тему «Організація готельного обслуговування та шляхи підвищення якості послуг (на прикладі «VATRA») зроблено такі висновки.

У першому розділі систематизовано концептуальні підходи до управління якістю основних послуг у готельному підприємстві. Встановлено, що сучасна парадигма якості базується на моделях SERVQUAL та стандартах ISO 9001:2015. Виявлено, що ключовими вимірами якості готельного обслуговування є матеріальність, надійність, чуйність, упевненість та емпатія, а сучасні цифрові описано інструменти, що кардинально змінюють способи їх забезпечення.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності досліджуваного готелю. Встановлено, що «VATRA» є тризірковим засобом розміщення у м. Тернопіль з 16 номерами, ціновим діапазоном 1050 - 1600 грн/добу та рейтингом 9,6/10 на Booking.com. Водночас виявлено ключові проблеми: відсутність сучасної PMS-системи, недостатньо розвинена програма лояльності, обмежені можливості для MICE-сегменту та втрата потенційних клієнтів через вузький канал збуту.

Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що основними конкурентами є готель «Тернопіль» та інші засоби розміщення міста, які пропонують пізніший час виїзду (12:00 проти 11:30 у «VATRA»). Серед сильних сторін підприємства: високий рейтинг якості обслуговування (9,1/10), зручна локація та власний банкетний зал площею 250 м<sup>2</sup>.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів з удосконалення основних послуг готелю, який охоплює: впровадження PMS-системи (SERVIO HMS або EasymS) для автоматизації управління номерним фондом та Channel Manager для інтеграції з OTA-каналами (Booking.com, Trip.com, Expedia, Agoda), що забезпечить зростання RevPAR на 15 - 27%. Запуск програми

лояльності VATRA Club зі знижками, бонусами та персоналізованими пропозиціями, що дозволить підвищити повторні відвідування на 25 - 30%.

Розвиток MICE-напряму базується на проведенні корпоративних заходів, конференцій та інсентив-турів на базі банкетного залу (250 осіб), що за прогнозами забезпечить дохід 720 000 - 1 440 000 грн/рік. Оптимізацію Guest Journey через QR-коди, SMS-розсилки, цифровий check-in та впровадження CRM-системи, інтегрованої з PMS. Енергоефективні заходи (LED-освітлення, Smart Room), що знизять витрати на 40 - 60% та підвищать екологічний імідж підприємств.

В третьому розділі розраховано загальну вартість впровадження запропонованих заходів становить 130 000 - 220 000 грн, а прогнозований термін окупності: 2 - 5 років залежно від заходу. Комплексна реалізація рекомендацій дозволить підвищити рейтинг готелю на Booking.com з 9,6 до 9,7 - 9,8, збільшити завантаженість номерного фонду з 50 до 75%, а також сформувати стійку базу лояльних гостей.

Проведене дослідження підтвердило, що удосконалення системи надання основних готельних послуг через комплексну цифровізацію, розвиток програм лояльності та диверсифікацію дохідних потоків (MICE) є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності малих готелів в умовах воєнного часу та відновлення туристичного ринку України. Запропонована модель управління якістю, побудована на поєднанні стандарту ISO 9001:2015, CRM-технологій та Revenue Management, може бути тиражована на інших підприємствах готельного господарства регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
3. Андрушків Б.М. Інноваційна політика / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк та ін.; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
5. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня "магістр" всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання "Безпека в надзвичайних ситуаціях" / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156
6. Бойко О.Б. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків): колективна монографія / О.Б. Бойко, Л.М. Мельник, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, Р.П. Шерстюк; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-е вид., доп. Київ: Лібра, 2007.
8. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.
9. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4.

Т.2. С. 39-43.

10. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.

11. Іжевський В.В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.3. С. 121-127.

12. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

13. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.

14. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

15. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення: 08.12.2022).

16. Захарченков О.С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень // Бізнес Інформ. № 2. 2012. С. 57-61.

17. Космидайло І. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. 2006. №6(60). С. 112-118.

18. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 158-164.

19. Мосій О., Кужда Т. Сталий розвиток економіки та пріоритетні напрями інноваційної діяльності [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1(4). 2011. Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mobnid.pdf>.

20. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів

- готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. URL.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.
21. Міценко Н.Г., Міщук А.І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4(236). С. 191-204.
22. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251-263.
23. Офіційний сайт кампанії UA Plant-Based. URL: <https://uaplantbased.com.ua/>.
24. Трифилова А.О. Роль інновацій в процесі формування стратегії підприємства // Менеджмент в Україні і за кордоном. 2000. № 3. С. 34-38.
25. Флекситаріанство та його переваги // Українська молодь: Інтернет-версія всеукраїнської газети. Лютий 2022. URL: [https://www.ukrmol.kiev.ua/2022/02/blog-post\\_29.html?m=1](https://www.ukrmol.kiev.ua/2022/02/blog-post_29.html?m=1).
26. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.
27. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
28. Список використаних джерел (за ДСТУ 8302:2015)
29. <content/uploads/2018/09/Parasuraman-et-al-Journal-of-Retailing-1988-2.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
30. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ДСТУ-ISO-9001-2015.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
31. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/73315/8ca7e90719b945e79c6cbadb268176b3/ISO-22483-2020.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
32. Внутрішні матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за 2022–2024 рр. (звітні та аналітичні дані підприємства).