ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Кафедра харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«Сучасні практики організації та управління у сфері готельних послуг»**

на матеріалах ГРК «**Карпатська Вежа**»

Студенки 5 курсу,
групи 504,
галузі знань 24 «Сфера послуг»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» _____ Аксамітовської Ірини Ігорівни

Науковий керівник (кандидат географічних наук, доцент) _____ Гищук Роман Миколайович

Завідувач кафедри (кандидат технічних наук, доцент) _____ Паламарек Каріна Вікторівна

Чернівці 2026

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Кафедра харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____Каріна ПАЛАМАРЕК

«04» листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачці

Аксамітовській Ірині Ігорівні

1. Тема кваліфікаційної роботи:
Сучасні практики організації та управління у сфері готельних послуг (на матеріалах ГРК «Карпатська Вежа»)

Затверджена наказом директора від «09» жовтня 2025 р. № 258.
2. Строк здачі здобувачем закінченої роботи: 30 січня 2026 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження функціонування підприємств готельного господарства, аналіз особливостей організації та надання послуг у цій сфері, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення діяльності ГРК «Карпатська Вежа» як члена ГС «РТО «Гостинна Буковина»

Об'єкт дослідження: система організації та управління готельним обслуговуванням на прикладі діяльності ГРК «Карпатська Вежа» як члена ГС «Регіональна туристична організація «Гостинна Буковина».

Предмет дослідження: виступають специфіка надання послуг гостинності та шляхи оптимізації їх якості й управління в межах зазначеного підприємства.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
Вступ
Розділ 1. Теоретико-методичні основи організації готельного господарства
1.1. Організація функціонування підприємств готельного господарства: сутність і завдання

1.2. Класифікація об’єктів готельної індустрії

Розділ 2. Система управління сервісом готельних послуг у ГРК «Карпатська Вежа»

2.1. Загальний огляд готельно-ресторанного комплексу «Карпатська Вежа» та організаційні аспекти його функціонування

2.2. Вплив чинників конкурентного середовища у сфері обслуговування на операційну та управлінську діяльність готельно-ресторанного комплексу

Розділ 3. Шляхи оптимізації організації та управління сферою послуг ГРК «Карпатська Вежа»

3.1. Основні напрями оптимізації надання послуг ГРК «Карпатська Вежа»

3.2. Удосконалення роботи з управління працею на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	**Терміни виконання етапів роботи**	
		за планом	фактично
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	09.10. - 28.10.2025	28.10.2025
2	Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	04.11.2025	04.11.2025
3	Збір та обробка інформаційних матеріалів для написання кваліфікаційної роботи	05.11.2025 – 14.01.2026	14.01.2026
4	Підготовка тез за результатами дослідження	15.01.-19.01.2026	19.01.2026
5	Оформлення 1 розділу кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	20.01.-21.01.2026	21.01.2026
6	Оформлення 2 розділу кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	22.01. – 26.01.2026	26.01.2026
7	Оформлення 3 розділу кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	27.01. – 29.01.2026	29.01.2026
8	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру та перевірку плагіату	30.01.2026 – 06.02.2026	30.01.2026
9	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	17.02.2026	17.02.2026

6. Дата видачі завдання: 04 листопада 2025 року

Керівник кваліфікаційної роботи ———— *Роман ГИЩУК*

Завдання прийняла до виконання здобувачка ———— *Ірина АКСАМІТОВСЬКА*

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувачки(ча) Ірини Аксамітовської може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____ *Каріна ПАЛАМАРЕК*

«____» _____ 20___ р.

АНОТАЦІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентки Аксамітовської Ірини Ігорівни

Кафедра харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: Сучасні практики організації та управління у сфері готельних послуг (на матеріалах ГРК «Карпатська Вежа»)

Анотація

Відповідно до теми та завдання виконано кваліфікаційну роботу на тему: Сучасні практики організації та управління у сфері готельних послуг (на матеріалах ГС «Регіональна туристична організація «Гостинна Буковина»), яка містить три розділи: 1. Теоретико-методичні основи організації готельного господарства, 2. Загальний огляд готельно-ресторанного комплексу «Карпатська Вежа» та організаційні аспекти його функціонування, 3. Шляхи оптимізації організації та управління сферою послуг ГРК «Карпатська Вежа» як члена Громадської спілки «Регіональна туристична організація «Гостинна Буковина».

У розділі «Теоретико-методичні основи організації готельного господарства» розглянуто організацію функціонування підприємств готельного господарства: сутність і завдання, подана класифікація об'єктів готельної індустрії.

В розділі 2 подано загальний огляд готельно-ресторанного комплексу «Карпатська Вежа» та організаційні аспекти його функціонування. Вивчено вплив чинників конкурентного середовища у сфері обслуговування на операційну та управлінську діяльність готельно-ресторанного комплексу.

В розділі 3 запропоновано та розроблено основні напрями оптимізації надання послуг ГРК «Карпатська Вежа», а також рекомендації з удосконалення роботи з управління працею на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

Кваліфікаційна робота викладена на 47 сторінках та містить 3 таблиць і 5 рисунків, додатки.

***Ключові слова*:** гостинність, готельне господарство, готельно-ресторанний комплекс, готельний бізнес, сфера послуг, конкурентне середовище

The summary

In accordance with the topic and objectives, a qualification thesis entitled "Contemporary Practices of Organization and Management in the Hotel Services Sector (based on the materials of the hotel and restaurant complex "Carpathian Tower")" was completed. The thesis consists of three chapters:

Theoretical and methodological foundations of hotel management organization;

General overview of the hotel and restaurant complex "Carpathian Tower" and the organizational aspects of its operation;

Ways to Optimize the Organization and Management of the Service Sector of the HRC “Karpatska Vezha” as a Member of the Public Union “Regional Tourism Organization ‘Hospitable Bukovyna’”

Chapter 1, “Theoretical and Methodological Foundations of Hotel Management Organization,” examines the organization of hotel enterprises’ operations, including their essence and key tasks, and presents a classification of hospitality industry establishments.

Chapter 2 provides a general overview of the hotel and restaurant complex “Carpathian Tower” and analyzes the organizational aspects of its functioning. It also investigates the impact of competitive environmental factors in the service sector on the operational and managerial activities of the complex.

Chapter 3 proposes and develops the main directions for optimizing service provision at the hotel and restaurant complex “Carpathian Tower,” as well as recommendations for improving labor management practices within the enterprise.

The qualification thesis comprises 47 pages and includes 3 tables, 5 figures, and appendices.

Keywords: hospitality, hotel industry, hotel and restaurant complex, hotel business, service sector, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА 6

1.1. Організація функціонування підприємств готельного господарства: сутність і завдання 6

1.2. Класифікація об’єктів готельної індустрії 11

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У ГРК «КАРПАТСЬКА ВЕЖА» 16

2.1. Загальний огляд готельно-ресторанного комплексу «Карпатська Вежа» та організаційні аспекти його функціонування 16

2.2. Вплив чинників конкурентного середовища у сфері обслуговування на операційну та управлінську діяльність готельно-ресторанного комплексу 20

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОСЛУГ ГРК «КАРПАТСЬКА ВЕЖА» 29

3.1. Основні напрями оптимізації надання послуг ГРК «Карпатська Вежа» 29

3.2. Удосконалення роботи з управління працею на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу 34

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ДОДАТКИ 48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Готельне господарство є однією з ключових складових туристичної індустрії України. В умовах кардинальних соціально-економічних змін ця галузь набуває дедалі більшої динаміки розвитку та стає пріоритетною серед інших сфер економіки. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що розвиток готельного бізнесу сприяє збільшенню надходжень до бюджетів різних рівнів, створює нові робочі місця, посилює міжнародний імідж країни та підвищує туристичну привабливість для іноземних громадян. Однак сучасний етап розвитку готельного господарства в Україні супроводжується певними викликами. Серед них відзначається невідповідність між зростаючими потребами споживачів і можливостями підприємств у забезпеченні необхідного рівня якості та масштабів обслуговування. Це обумовлено, зокрема, застарілістю матеріально-технічної бази, недостатнім фінансуванням інноваційних програм, низькою кваліфікованістю персоналу та обмеженою промоцією підприємств галузі.

Розвинуте готельне господарство України може стати рушійною силою для посилення економічного потенціалу регіонів, покращення суспільно-економічних відносин, підвищення міжнародного авторитету країни як упродовж воєнного часу, так і в поствоєнний період. Спершу, проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу у 2012 році Україною та Польщею, згідно з вимогами УЄФА, стало стимулом для модернізації готельної інфраструктури разом зі спортивними та транспортними об’єктами. Зараз перед сферою гостинності стоїть нагальне питання повернення довоєнних і доковідних показників розвитку сфери гостинності, виведення її на новий щабель розвою після затяжної війни з 2022 року. Також сьогодні на перший план виходять питання оптимізації організації готельних послуг, важливість і роль готельної галузі в економіці, підвищення якості послуг і розширення їх асортименту. Водночас є потреба шукати нові шляхи вдосконалення системи обслуговування з метою забезпечення конкурентоспроможності готельного сектору, збільшення доходів підприємств, що й визначає актуальність цього дослідження.

Метою даної роботи є дослідження функціонування підприємств готельного господарства, аналіз особливостей організації та надання послуг у цій сфері, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення діяльності ГРК «Карпатська Вежа».

Для досягнення мети треба було вирішити такі основні **завдання**:

- проаналізувати теоретико-методичні основи організації готельного господарства;
- вивчити сутність і завдання організації функціонування підприємств готельного господарства;
- охарактеризувати систему управління сервісом готельних послуг у ГРК «Карпатська Вежа»;
- визначити організаційні аспекти функціонування ГРК «Карпатська Вежа»;
- оцінити вплив чинників конкурентного середовища у сфері обслуговування на операційну та управлінську діяльність ГРК «Карпатська Вежа»;
- запропонувати шляхи оптимізації організації та управління сферою послуг ГРК «Карпатська Вежа»;
- запропонувати основні напрями оптимізації надання послуг ГРК
- «Карпатська Вежа»;
- розробити основні шляхи удосконалення роботи з управління працею на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

Об’єктом дослідження є система організації та управління готельним обслуговуванням на прикладі діяльності ГРК «Карпатська Вежа» як члена ГС «Регіональна туристична організація «Гостинна Буковина».

Предметом дослідження виступають специфіка надання послуг гостинності та шляхи оптимізації їх якості й управління в межах зазначеного підприємства.

Методологічну та теоретичну основу дослідження склали праці вітчизняних та закордонних авторів, статті з друкованих і електронних джерел локального та віддаленого доступу, а також статистичні дані про діяльність ГРК «Карпатська Вежа». У рамках дослідження використовувались як теоретичні, так

і практичні методи, зокрема: аналіз, синтез, порівняння, статистичний метод, літературний аналіз та інші. Серед науковців, які досліджували сучасні аспекти, виокремимо Г. Круль, М. Кузнецову, М. Мальську, С. Мельниченка, Г. Муніна, Л. Нечаюк, О. Полтавську, П. Пуцентейло, С. Скибінського, Т. Ткаченко, І. Школу та інших.

Інформаційною базою для аналізу слугували дані Державного комітету статистики України щодо кількості готелів і їхніх відвідувачів, а також статистичні звіти підприємства «Карпатська Вежа», які охоплюють завантаженість номерного фонду за 2024-2025 роки. Окрім того, були використані відомості стосовно можливостей розміщення гостей і цінової політики цього підприємства.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що представлені теоретико-методологічні напрацювання, висновки й рекомендації можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень у галузі готельного бізнесу. Отримані результати мають потенціал бути застосованими для аналогічних досліджень у сфері готельного господарства незалежно від форми власності.

Наукова новизна роботи полягає у формулюванні пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення розвитку індустрії гостинності в межах діяльності ГРК «Карпатська Вежа», підкріплених теоретичними обґрунтуваннями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Організація функціонування підприємств готельного господарства: сутність і завдання

Підприємства готельного господарства виступають невід'ємною складовою сфери послуг. Вони представляють особливу категорію закладів, основною функцією яких є забезпечення умов для проживання, харчування та обслуговування гостей, що перебувають поза межами свого постійного помешкання.

Організація діяльності тісно переплетена з технологічними процесами надання послуг, які реалізуються у певній послідовності. Їхня ефективність багато в чому залежить від типу і категорії готелю, а також якості управління підприємством і його ресурсами.

У сучасних умовах конкурентного середовища в Україні перед підприємствами готельного господарства постає завдання бути гнучкими та адаптивними, вибудовувати якісні послуги при мінімальних витратах на їх організацію та реалізацію. Для підвищення ефективності діяльності особлива увага приділяється раціональному використанню матеріально-технічної бази, трудових ресурсів, комунікаційних систем і обладнання.

Готельне господарство являє собою об'єднання різноманітних підприємств, які надають основні послуги проживання та харчування доповнені додатковими сервісами. Діяльність підприємств цієї сфери регламентується низкою законодавчих і нормативних документів, серед яких:

- Закон України «Про туризм»;

- ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»;

- ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»;

- ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»;

- ДСТУ ISO 22483:2022 «Туризм та пов’язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг» [1-4].

Готель являє собою туристичне підприємство незалежно від форми власності чи організаційної структури, основною функцією якого є забезпечення послуг з розміщення. При цьому важливим є підтримка належного рівня обслуговування, включаючи щоденне прибирання номерів, санвузлів тощо.

Готельний продукт має комплексний характер, який охоплює матеріальні й нематеріальні результати діяльності (матеріальні товари, інтелектуальні продукти, інформаційні послуги, роботи тощо) (Додаток А).

У межах готелю функціонує замкнений технологічний цикл обслуговування споживачів, який забезпечується діяльністю спеціалізованих служб. Сюди входять процеси бронювання, прийняття і поселення гостей, обслуговування номерного фонду, адміністрування, технічне забезпечення тощо.

Служба прийому та розміщення займає центральну позицію в холі готелю на першому поверсі і координує всі етапи процесу прийому і поселення гостей у рамках єдиного циклічного комплексу.

Технологічний цикл обслуговування складається з трьох основних етапів:

- Початковий етап включає бронювання номерів, реєстрацію гостей і прийом попередньої оплати за послуги;

- Проміжний етап — надання ключових та додаткових послуг проживання;

- Кінцевий етап передбачає фінальний розрахунок за отримані послуги.

Управління готельним господарством є професійною економічною діяльністю, спрямованою на досягнення цілей підприємства через оптимальну організацію матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів із застосуванням різних управлінських принципів і методів.

Обов’язки, функції та відповідальність за розміщення гостей у готелях покладаються на відділ приймання та розміщення (front office). Діяльність цього

підрозділу визначається організаційною структурою та принципами управління конкретного готелю [20]. Менеджер або адміністратор даного відділу здійснює комунікацію з іншими структурними одиницями, забезпечує їх необхідною інформацією, перевіряє стан номерного фонду протягом доби, оперативно реагує на скарги гостей, а також бере участь у плануванні діяльності готелю.

Серед основних обов'язків робітників секції «front desk» або «reception» виділяють такі: зустріч і реєстрація гостей, їх розміщення, вручення ключів від номерів, вирішення нагальних питань, які можуть виникати у клієнтів. Відомості про гостей, включно з датами прибуття і виїзду, способами оплати та іншими платежами, зберігаються у спеціальних книгах обліку чи гостьових реєстрах. Співробітники цієї служби також контролюють стан номерів готелю для забезпечення їх бронювання, заселення або вивільнення. У більшості невеликих готелів відділ приймання і розміщення може виконувати й функції касира, займаючись фінансовими операціями. Щоденно працівники відділу складають звіти, приймають оплату та оновлюють облікові дані. У нічну зміну проводиться аудит, проте в малих готелях цей процес може бути спрощеним або зовсім відсутнім [18, 20-21].

Процеси бронювання в готельному бізнесі поділяються на дві основні категорії:

1. «Гарантоване бронювання» – можливе лише за умови попередньої повної оплати. Така оплата здійснюється через банківські системи платежів, як-от Visa, MasterCard чи Maestro. Водночас туристичне агентство може виступати посередником і гарантом оплати, оскільки воно залишає за собою право зняти кошти у разі неявки клієнта. Ще одним видом оплати є туристичний ваучер, що підтверджує передоплату послуг агентством. Правовідносини між готелями та туристичними агенціями регулюються відповідними договорами.

2. «Негарантоване бронювання» – відповідальність за резервування номера покладається виключно на адміністрацію готелю. У цьому випадку клієнт не зобов'язаний компенсувати неприбуття.

Нерідко готелі практикують тактику подвійного бронювання. Вона заснована на тому, що система підтверджує бронь навіть для зайнятих номерів. Такий підхід дозволяє мінімізувати економічні втрати, адже статистика свідчить: близько 25% клієнтів не прибувають у забронюваний час. Серед них 20% припадає на негарантовані броні, а 5% – на гарантовані. Однак для уникнення конфліктів і штрафів ця методика потребує ретельного планування й аналізу. У разі виникнення позаштатних ситуацій готель повинен забезпечити клієнту резервне житло неподалік або ж за згодою гостя запропонувати альтернативний варіант проживання в іншому закладі.

На сьогодні існує кілька підходів до організації процесу резервування в готельній сфері:

1. «Повністю неавтоматизоване резервування» – усі процедури здійснюються вручну, що характерно для невеликих закладів. Для уникнення дублювань використовується стендова таблиця, де позначається статус кожного гостя.

2. «Напівавтоматизоване бронювання» – здійснюється за аналогічним алгоритмом до попереднього методу, але з використанням автоматизованого обладнання під час оплати послуг та оформлення документів.

Автоматизоване резервування стало реальністю лише на початку 80-х років XX століття. Завдяки вдосконаленню програмного забезпечення та створенню спеціалізованих «готельних» програм з’явилися автоматизовані комп’ютерні системи. За таких умов відділ прийому та розміщення набув повної автоматизації. У багатьох готелях, особливо в конгрес-центрах, завдяки впровадженню автоматизованих систем клієнти отримали можливість самостійно виконувати процедури реєстрації під час в’їзду та виїзду. Для цього гість вставляє кредитну картку в термінал, після чого система з’єднується з резервною базою даних готелю та надає клієнту інформацію для перевірки. Після підтвердження система видає талон, на підставі якого працівник служби прийому та розміщення або, у деяких випадках, сама система надає електронний ключ для доступу до номеру.

В автоматизованій системі алгоритм бронювання працює наступним чином. Користувач заходить на веб-сторінку бронювання готелю або відповідну платформу, приміром, booking.com, і, ознайомившись із правилами, обирає потрібний йому готель.

Зазвичай система самостійно інформує про доступність номерів на зазначені дати й можливість їхнього бронювання. Після цього клієнт проходить процедуру заповнення необхідних електронних даних, надсилає запит і отримує підтвердження свого замовлення на електронну пошту. За потреби частина коштів на картці клієнта може бути тимчасово заблокована для гарантії броні, а готель висилає відповідне підтвердження. Втім, таке підтвердження не завжди забезпечує повну гарантію для гостя, оскільки існує правило: у випадку, якщо клієнт не з’являється до 18:00, бронювання може бути скасовано за потреби підприємства готельного господарства [19].

У структурі управління готелями розрізняють два види організаційних зв’язків залежно від характеру ухвалення рішень: лінійні та функціональні.

Лінійні зв’язки передбачають передачу управлінської інформації загального характеру між підрозділами. Нижчі підрозділи повністю підпорядковуються вищим у всіх питаннях. Такий тип управління є простим і дієвим у випадках, коли проблеми відносно нескладні, а рішення можуть ухвалюватися безпосередньо в підрозділах.

Функціональні зв’язки передбачають взаємодію нижчих підрозділів із низкою функціональних відділів, які спеціалізуються на виконанні окремих завдань управління, пов’язаних із фінансами, плануванням, технологічними процесами тощо. Вони спрямовані на передачу професійно опрацьованої управлінської інформації. Утім, через наявність множини джерел інформації часто виникають труднощі у координації діяльності окремих функціональних підрозділів, що може впливати на злагодженість процесів у готелі [23].

1.2. Класифікація об’єктів готельної індустрії

Оскільки для досягнення певних цілей застосовується складова групування, то й у сфері готельної справи для аналогічних потреб готелі розподіляють за певними ознаками. На цей час найбільш значущою такою системою є розмежування місць для проживання на дві головні категорії: колективні варіанти розміщення та індивідуальні варіанти розміщення, відповідно до класифікаційних вимог Всесвітньої Туристичної Організації (ВТО) (Додаток Б).

Заклади готельного типу також поділяють за кількістю доступних для проживання кімнат. При цьому для кожної держави важливими є аспекти її соціально-економічної історії та унікальний підхід до визначення обсягу малих, середніх та великих готельних структур. За настановами ВТО, готельним об'єктом малої потужності вважається те підприємство, яке оперує фондом у 30 номерів. Як наслідок, у європейських країнах переважають менші за масштабом готелі, тоді як у США та Азії домінування належить закладам з великою кількістю номерів.

Більшість держав, як правило, дотримуються власної методології класифікації, що ґрунтується на внутрішніх критеріях місткості. Згідно з цим підходом:

- невеликими готелями вважають об’єкти з фондом до 150 кімнат;
- середніми вважають ті, що нараховують від 150 до 229 кімнат;
- великими визнають структури з кількістю від 300 до 600 номерів;
- мегаготелі – це ті, де кількість номерів перевищує 600 [18].

Водночас, найпоширенішим методом категоризації готелів лишається їхнє «зіркове» позначення. Однак, цей підхід має суттєві недоліки, адже за понад півстоліття суспільство так і не спромоглося виробити універсальних критеріїв для присвоєння готелям певної класифікаційної категорії. Власники оперують здебільшого критеріями, що діють у межах їхньої власної країни. Як наслідок,

готелі, що мають однакову кількість «зірок», у різних державах можуть демонструвати різний рівень сервісу.

У Польщі, наприклад, орієнтуються на стандарти ВТО щодо кількості «зірок». Більшість місцевих готелів відносить себе до стандартів американських компаній, які уважніше ставляться до вимог згаданої туристичної організації, хоча, за думкою багатьох експертів, ці стандарти також не є ідеальними [21].

Згідно з відомостями Міжнародної Готельної Асоціації (МГА), на поточний момент офіційну систему визначення категорії готелів впроваджено у 64 країнах світу, у 11 державах вона перебуває на стадії розробки, а 58 країн не мають єдиної системи класифікації. Це зумовлено, зокрема, різними вимогами до комфорту, технічного забезпечення, а також складу та якості номерного фонду для кожної конкретної категорії готелю.

Історія підходів до категоризації готелів свідчить про певні спроби комплексного вирішення цього питання. Наприклад, Міжнародна Готельна Асоціація спільно з Міжнародною Торговельною Палатою та Міжнародним Союзом Офіційних Туристичних Організацій робила спробу встановити єдину міжнародну систему класифікації. Проте, через розбіжності у підходах до оцінки, якості обладнання, а також через кліматичні та інші особливості, цей проєкт не отримав підтримки національних асоціацій. Члени МГА зрештою констатували, що розробити класифікацію, придатну для всіх країн, неможливо [23-24].

На сьогодні, на глобальному ринку готельних послуг функціонує майже 30 різних національних систем класифікації. Серед них можна виділити системи з однією, двома, трьома, чотирма чи п’ятьма «зірками», літерні позначення (A, B, C), а також системи «корон» чи «ключів». Загалом усі перелічені варіанти поділяються на два основні типи: «Європейський», який базується на французькій національній системі, та бальна оцінка, основою якої слугує індійська національна система [18].

Категоризація готельних об'єктів у світовому масштабі відбувається на основі спеціальних критеріїв. Перевірки готелів та ресторанів проводяться

анонімно щороку. Готелям присвоюються «зірки» від 1 до 5 чорного кольору, що відображають єдині чинні у країні стандарти. Додатково готелям можуть надавати відсоткові бальні оцінки. Це дає споживачеві більш точне уявлення про відмінності між готелями з однаковою кількістю зірок. Таку оцінку інспектор формує на підставі власних спостережень і вражень, отриманих під час візиту до готелю. Більш престижним вважається присвоєння тих самих зірок, але вже червоного кольору. Це свідчить про вищий рівень у межах своєї категорії. При цьому, наявність попередньої відсоткової оцінки не є обов'язковою [22].

В Україні донедавна застосовувався принцип класифікації готелів, що належав системі Держкомінтуризму. «Інтурист» розподіляв свої готелі на об'єкти для короткочасного проживання та готелі для відпочинку з повним комплексом додаткових рекреаційних послуг. Ця система діяла до початку 90-х років XX століття паралельно з розподілом готелів на розряди. Наразі, відповідно до положень Закону «Про туризм» від 15.05.1995 р., надання готельних та закладів громадського харчування послуг підлягає обов'язковій сертифікації. Для готельних підприємств вона запроваджена з квітня 1998 року, а для закладів харчування – з липня 1998 року.

Сертифікація – це процес підтвердження відповідності послуг визначеним вимогам, який виконується органами із сертифікації Держспоживстандарту України від 23 грудня 2003 р. № 225 ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». Його було розроблено на основі європейської системи класифікації готелів та ухвалено як міждержавний стандарт [2].

Відповідно до цього документа, в Україні готелі розподілятимуться на п'ять зірок, що має бути підтверджено їхнім матеріально-технічним оснащенням, асортиментом пропонованих послуг, їх якістю та рівнем обслуговування клієнтів. Окрім того, надзвичайно вагомими є аспекти безпеки для відвідувачів та кваліфікація персоналу, що надає послуги. На основі цих критеріїв передбачається проведення атестації із наданням уповноважених нормативних актів. За підсумками такого підходу українським готелям присуджуватиметься

певна категорія разом із сертифікатом відповідності, дійсним протягом двох років [18].

Інша модель є більш заплутаною, адже згідно з нею, система забезпечення якості готельних послуг підлягає перевірці. У випадку, якщо заклад не повністю відповідає вимогам найнижчої категорії «*», проте задовольняє критеріям безпеки, йому оформлять сертифікат строком дії один рік. Цілком імовірно, що вимоги нової редакції стандарту «Класифікація готелів» видаються завищеними для нинішнього рівня готельної інфраструктури в Україні, проте орієнтація на міжнародні стандарти обслуговування неабияк посилює можливі кроки українського туристичного сектору для більш активної інтеграції у міжнародний туристичний обмін [20].

Серед нагальних завдань, які стоять перед вітчизняним ринком класифікації готелів, виокремлюється опанування системою міжнародних графічних символів (піктограм). Суть цієї системи полягає у спрощенні використання довідників національних та регіональних засобів розміщення, де споживачеві доводиться розбиратися у різноманітних правилах, символах та обсягах інформації. На даний момент лише HOTREC – Конфедерація національних об'єднань готелів та ресторанів у Європейському Економічному Співтоваристві, заснована у 1982 році, змогла уніфікувати піктограми для готельного та ресторанного обслуговування. Ця Конфедерація є вищим координуючим органом для 22 національних асоціацій готелів, ресторанів та кафе у 12 країнах ЄС, представляє інтереси понад мільйона підприємств, чотирьох мільйонів працівників, а її загальний товарообіг сягає приблизно 100 мільярдів євро. Також саме HOTREC розробила Європейську Інформаційну Систему для готельного господарства, яку було схвалено Радою Міністрів ЄС 23 грудня 1986 року.

Основна ідея Інформаційної Системи для готельного бізнесу полягає у тому, що вона описує умови та зручності, які гість може очікувати, перебуваючи у готелі чи ресторані. Система Стандартизованої Інформації, як об'єктивне джерело даних, надає споживачеві низку переваг. Вона є неупередженою,

насиченою даними, легкою в керуванні та підлягає нагляду згідно з чинним законодавством щодо захисту прав споживачів, що унеможливлює двозначні чи оманливі інтерпретації. Незалежно від того, до якої саме європейської країни запланована подорож, ця система виявляється корисною для туриста при потребі знайти необхідні відомості. Деякої уваги варті «нестандартні символи», як от спеціально облаштовані умови для осіб з інвалідністю та позначка «зелений ключ» на білому тлі. Останній свідчить про екологічну чистоту території у заміській зоні. Для отримання цього статусу необхідно пройти сувору оцінку за екологічними нормами, що стосуються поводження зі сміттям, використання екологічно чистих мийних засобів та продуктів харчування у готелі, хімічного складу води та дотримання норм витрачання води та енергоресурсів [26].

Імплементація зазначеного принципу була б найдоречнішою у рекреаційних регіонах України, де активно розвивається оздоровчий туризм. Водночас, постійний моніторинг санітарними та екологічними службами стану готельного господарства не дає однозначних результатів, оскільки ані українці, ані іноземці не мають доступу до інформації про висновки такого контролю. Тому запровадження вищеописаних заходів, спрямованих на стимулювання зацікавленості готелів у підтримці екологічного стану території через важелі впливу на споживача, сприятиме покращенню стану довкілля у рекреаційно-туристичних областях України [21].

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У ГРК «КАРПАТСЬКА ВЕЖА»

2.1. Загальний огляд готельно-ресторанного комплексу «Карпатська Вежа» та організаційні аспекти його функціонування

Готельно-ресторанний комплекс, відомий як «Карпатська Вежа», знаходиться за адресою: 59236, Україна, провулок Гірськолижний, 1ж, село Мигове, Вижницький район, Чернівецька область. Зв'язатися з ними можна за телефонами: +38 067 67 68 065; +38 067 37 27185; а також електронною поштою: karpattower@ukr.net. Цей заклад активно працює у сфері готельної індустрії з 2009 року і займає міцні позиції серед готелів середнього цінового сегменту (Додаток В). Комплекс пропонує розширений спектр послуг, що охоплює проживання, харчування, організацію відпочинку, а також проведення ділових подій, що забезпечує стабільний попит серед різних категорій клієнтів.

Структура управління готельно-ресторанним комплексом має класичну для лінійно-функціональних організацій будову, що сприяє злагодженій роботі між усіма відділами. До складу комплексу входять такі структурні одиниці:

- Адміністративно-керівний підрозділ (включає директора, його заступника та менеджерів);
- Готельна частина: відділ реєстрації та поселення (фронт-офіс), служба покоївок та господарська підтримка (хаускіпінг), технічна служба забезпечення;
- Ресторанна складова: зона обслуговування ресторану (з офіціантами та адміністратором), барна стійка; виробничий блок кухні.

Система керівництва націлена на уніфікацію стандартів обслуговування, чітке визначення обов’язків кожного співробітника, налагоджену внутрішню комунікацію та гарантування високої якості надання послуг.

Перелік послуг, що надаються комплексом «Карпатська Вежа», включає:

- затишні номери, віднесені до різних класів (стандарт, напівлюкс, люкс);
- заклад харчування (ресторан);
- бар, обладнаний професійними приладами;
- кухня, оснащена сучасним технологічним обладнанням;
- приміщення, пристосовані для проведення нарад та ділових зустрічей;
- власна система прання або договори з зовнішніми пральнями;
- системи безпеки, включаючи охорону, протипожежну сигналізацію та відеоспостереження;
- програмне забезпечення для реєстрації бронювань та ведення облікової документації.

Матеріально-технічне забезпечення бази відповідає сучасним вимогам індустрії гостинності, що дає можливість підтримувати стабільний рівень сервісу.

Комплекс «Карпатська Вежа» пропонує своїм гостям та відвідувачам наступні сервіси: доступ до Інтернету, конференц-зала для заходів, послуги пральні, ресторанні послуги, можливості для спортивного дозвілля, термінал для безготівкової оплати, більярд, баня, сауна, риболовля, зона для мангалу, обладнання для барбекю, кінна їзда, лижний спорт, відкритий басейн, басейн поруч із сауною, місця для відпочинку на сонці (шезлонги/пляжні крісла), тераса, організація відпочинку на природі, автопаркінг під охороною, щоденне прибирання номерів, крамничка з сувенірами, квадроцикли, наявність електрогенератора, приймання гостей з невеликими тваринами (до 3 кг), тенісний корт.

Загальна кількість номерів різного типу у готелі складає 31 (рис. 2.1, табл. 2.1).

Така диверсифікація пропозицій сприяє стійкості роботи закладу та приваблює різноманітні групи споживачів.

Основними джерелами фінансового надходження для комплексу є:

- проживання (приблизно 45-50 % загального обороту);
- обслуговування у ресторані (до 40 % прибутку);
- додаткові (супутні) послуги (10 %).

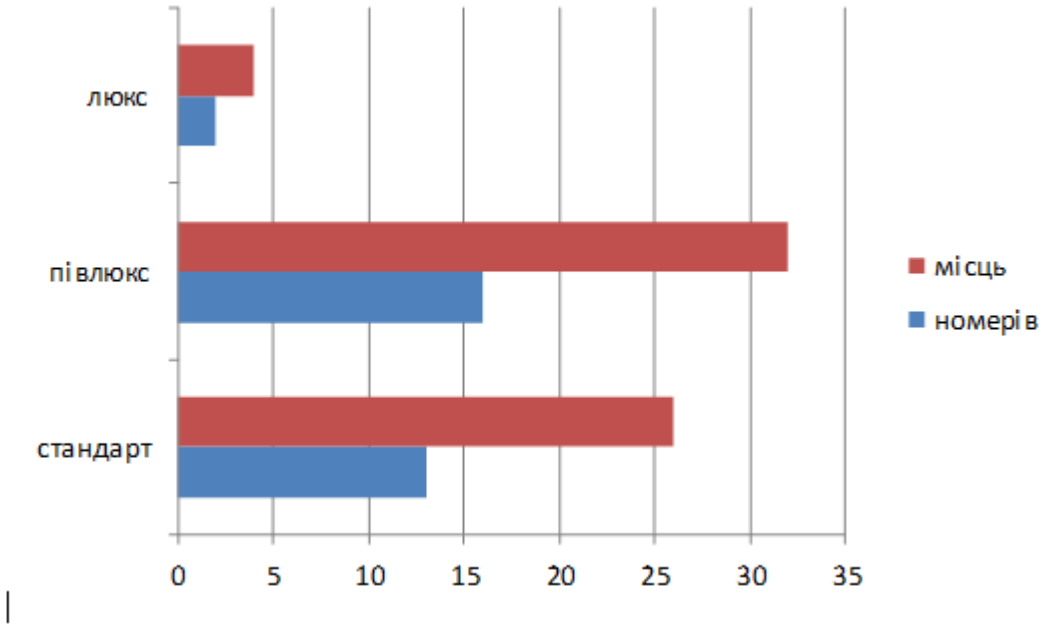


Рис. 2.1. Фонд номерів ГРК «Карпатська Вежа»

Таблиця 2.1

Загальний стан номерного фонду ГРК «Карпатська Вежа»

№ п/п	Тип номеру	Кількість номерів	Кількість осіб, що можуть проживати у номері	Загальна максимальна кількість осіб
1.	Люкс (двокімнатні номери) - спальня (двоспальне ліжко) - вітальня (розкладний диван)	2	одна особа	2
			дві особи (сімейна пара)	4
			чотири особи (сімейна пара + додаткове ліжко)	16
2.	Напівлюкс «Комфорт»	16	2 особи	32
			сімейна пара + додаткове ліжко	64
3.	Стандарт (для двох осіб)	13	дві особи в номері	26
			сімейна пара + додаткове ліжко	39

Відповідно до загальної кількості номерів і місць у ГРК «Карпатська Вежа» можна розрахувати показник імовірної пропускної здатності готелю, тобто його місткості. Її обчислюють за формулою [18]:

одночасна місткість готелю = $К_м$ * $К_д$. (2.1),

де $К_м$ – кількість місць у готелі, $К_д$ – кількість днів у році.

Таким чином, *одночасна місткість г*отелю «Карпатська Вежа» = 62 місця*365дн. = 22630 місце-днів (табл.. 2.2). При максимальному завантаженні додаткових місць у номерах *місткість готелю на рік зросте* до 43435 місце-днів.

Таблиця 2.2

Завантаження ГРК «Карпатська Вежа» у 2024-2025 рр.

Тип номеру	100% завантаження номерів	фактичне завантаження номерів у 2024 році	фактичне завантаження номерів у 2025 році	100% завантаження місць	фактичне завантаження місць у 2024 році	фактичне завантаження місць у 2025 році
Стандарт	4745	1026	903	9490	2020	1678
Півлюкс	5840	831	1085	11680	1756	1860
Люкс	730	32	134	1460	50	134
Всього	**11315**	**1889**	**2122**	**22630**	**3826**	**3672**

Заклад зосереджений на оптимізації використання ресурсів, впровадженні передових технологій обліку, застосуванні цифрових систем для бронювання та управління запасами, що має на меті зниження витрат та підвищення загальної ефективності діяльності.

Основні категорії клієнтів: особи, що прибули на відпочинок та оздоровлення; корпоративні замовники.

Конкурентні переваги комплексу включають:

- зручне географічне розташування;
- сучасне оформлення та оздоблення номерного фонду;
- гнучка цінова політика та система дисконтів;
- високий рівень клієнтського сервісу;
- висококваліфікований персонал;
- можливість організації виїзного обслуговування (кейтеринг);
- надання послуг з повною організацією заходів («під ключ»).

2.2. Вплив чинників конкурентного середовища у сфері обслуговування на операційну та управлінську діяльність готельно-ресторанного комплексу

Збільшення вартості природної сировини, особливо енергоресурсів, безпосередньо впливає на функціонування готельної індустрії. Цей чинник, у свою чергу, тягне за собою подорожчання послуг, що надаються готелями. Інші природні блага, як-от лісові ресурси, вода та земля, також уносять свій внесок у кінцеву ціну сервісів готелю, особливо якщо він розташований у курортній зоні. Фактори, пов'язані з культурним середовищем, мають прямий вплив на формування різних соціально-культурних груп населення та виникнення розбіжностей у їхніх потребах залежно від культурного рівня.

Приватне підприємство ГРК «Карпатська Вежа» функціонує безпосередньо на території курорту Мигове. Готель пропонує постояльцям розміщення, харчування та додаткові сервіси. Керівництво готелю послідовно та відповідально працює над формуванням свого зовнішнього образу.

Зокрема, на всіх під’їзних шляхах з напрямків Вижниці та Сторожинця встановлено інформаційні покажчики зі стрілками, що вказують дорогу, та загальною інформацією про заклад. ГРК «Карпатська Вежа» має розроблений фірмовий логотип, який тепер присутній на всіх інформаційних носіях, що доповнює візуальну складову іміджу готелю. У теорії прийнято поняття «контактні аудиторії». Воно описує певні групи, що потенційно зацікавлені в

діяльності підприємства і можуть сприяти освоєнню ринків. До таких «контактних аудиторій» відносять фінансово-кредитні установи, онлайн-рекламні майданчики та певну цільову групу споживачів.

У ГРК «Карпатська Вежа» фінансовим партнером виступає Вижницька дирекція «ПриватБанку», через яку проходять усі грошові транзакції з контрагентами готелю або оплата послуг гостями закладу. З цією метою адміністрація готелю забезпечує можливість безготівкових розрахунків або оплати картками міжнародних платіжних систем «Віза» чи «Майстер Кард» через термінал.

До рекламних партнерів ПП «Карпатська Вежа» належать власний вебсайт, місцеві медіаресурси «Молодий Буковинець», «Рідний Край», а також обласні телевізійні та радіоканали з регіональним мовленням — «Чернівці», «Чернівецький Промінь», «ТВА» та FM-радіостанції. Через них готель просуває свою діяльність.

Дуже суттєвим фактором у формуванні прибутку готелю є його конкуренти, які створюють своєрідне мікросередовище. Знання їхніх сильних і слабких сторін дозволяє адміністрації готелю успішно змагатися у цій ринковій ніші, знаходячи найкращі способи впровадження власного сервісу. Найближчими опонентами ГРК «Карпатська Вежа» (як у прямому, так і в переносному сенсі) у межах курорту Мигове, що мають невелику та середню місткість, є такі готелі, як:

- Карпатська Вежа;
- Саторі;
- Гірський Світанок;
- Едельвейс;
- Карпати;
- Норіс.

У загальному обсязі номерного фонду ГРК «Карпатська Вежа» займає 15% від усіх доступних номерів, поступаючись готелям «Карпати», «Едельвейс» та

«Гірський Світанок». На перші три згадані готелі сукупно припадає 75% усіх місць, а спільно з ГРК «Карпатська Вежа» їхня частка сягає 90% (рис. 2.2).

У протистоянні конкурентам ГРК «Карпатська Вежа» застосовує такі стратегії: проведення маркетингових акцій, дотримання чітких стандартів якості надання готельних послуг, покращення рівня сервісу та використання унікальних пропозицій на ринку готельних послуг у Мигове. Це допомагає утримувати постійних клієнтів та залучати нових відпочивальників. Наприклад, у готелі діє програма лояльності для сімей: діти до п’яти років проживають безкоштовно, а діти до дванадцяти років отримують знижку 50%, крім того, організовуються екскурсії тощо. Варто також зазначити, що на цьому підприємстві використовують креативні та нестандартні підходи для стимулювання інтересу цільової аудиторії.

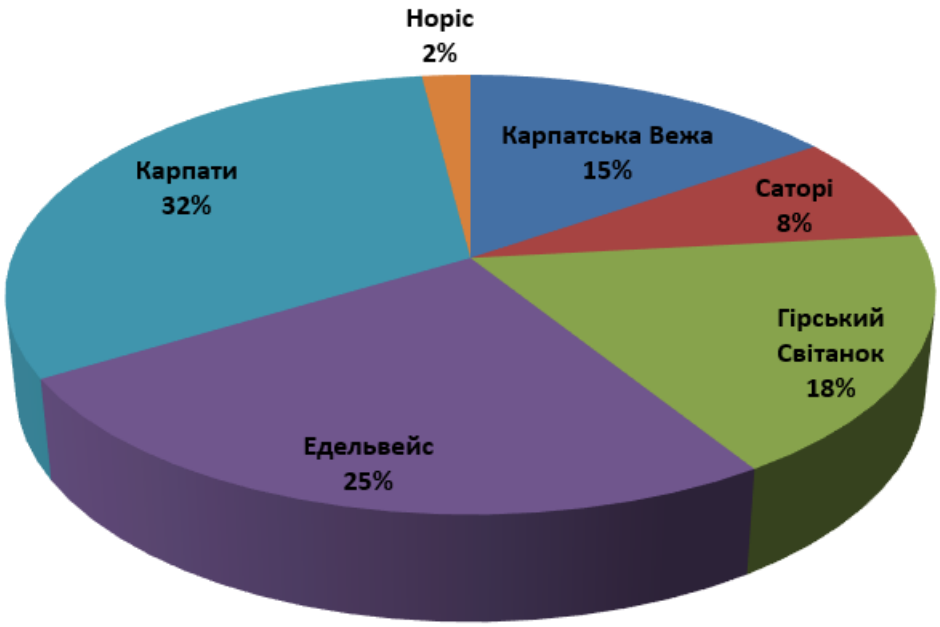


Рис. 2.2. Питома вага основних закладів розміщення курорту Мигове [9]

Аналіз та оцінка надання повної сфери послуг ГРК «Карпатська Вежа».

Відмінності у сфері готельних послуг ГРК «Карпатська Вежа» від пропозицій інших закладів розміщення полягають у ряді визначальних рис. Зазвичай, готелі надають своїм гостям вибір послуг, чий рівень та формат

відповідають загальній категорії закладу. Послуги, які пропонує готель «Карпатська Вежа», класифікуються на основні та додаткові. Так само структуровано надають свої рекреаційні послуги й найближчі конкуренти, згадані у питанні 2.2.

Для цілей порівняльного аналізу та визначення конкурентних переваг, ми провели ретельне вивчення повного спектру послуг, що їх демонструють п'ять найближчих готелів-конкурентів ГРК «Карпатська Вежа» у курорті Мигове: «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати» та «Норіс». Двадцять чотири показники оцінки розвитку їхньої інфраструктури та сервісного забезпечення умовно було розділено на дві групи: кількісні та якісні характеристики. Ці дані були зафіксовані у таблиці з використанням того ж переліку критеріїв, що й для ГРК «Карпатська Вежа».

До якісних ознак готельної мережі курорту Мигове були віднесені вартість основних послуг із проживання, а також географічна віддаленість від гірськолижних витягів. Умовно якісними ми також визнали кількість номерного фонду та спальних місць у них, адже вони безпосередньо впливають на якісний аспект у ході порівняльного аналізу. Усі інші критерії, відображені у таблиці, є кількісними показниками, які також формують якісний потенціал кожного готелю курорту Мигове зокрема. Їх наявність чи відсутність у закладі, чи то в одиничному, чи у множинному випадку, було зафіксовано відповідним числом.

Водночас, проста перевага за кількістю у більшості показників, без жодного винятку, не завжди означатиме «кращий» результат для готелю; навпаки, це може корелювати з обернено пропорційною залежністю. З огляду на це, визначати лідера серед готелів, підсумовуючи прості арифметичні значення абсолютно всіх критеріїв, наведених у таблиці, є методично некоректним.

Іншими словами, такі оціночні параметри, як найнижча вартість проживання або відстань до витягу, мають зворотний зв'язок із конкурентними перевагами готелю. Наприклад, якщо мінімальна ціна за проживання у певному готелі вища, ніж в аналогічних закладах конкурентів, кваліфікаційний бал цього показника буде нижчим, оскільки в таких умовах визначальною є цінова

доступність для середньостатистичного споживача по відношенню до всіх готелів.

Відтак, аби привести отримані дані до єдиного стандарту для порівняння та визначення рейтингованої позиції кожного з шести готелів, якісні показники, з огляду на вищезазначене, були трансформовані у бали від 1 до 6 (згідно з кількістю порівнюваних готелів). Таким чином, готелі з найвищою мінімальною вартістю отримали лише 1 бал, тоді як ті, чия вартість проживання була найбільш «загальнодоступною», отримали 6 балів (табл. 2.3). За подібною методологією були оцінені у балах відстані готелів до витягів.

Щодо інших умовно якісних характеристик, розподіл балів від 1 до 6 відбувався відповідно до відносної переваги по цьому критерію від загальної суми за всіма готелями.

Підсумовуючи, три найбільш значущі критерії, що визначають потенціал (через вищий бал) готелів курорту Мигове, це їхня цінова стратегія (25 балів із можливих 36 – 70%), близькість до інфраструктури лижних трас та витягів (23 бали – 63,8%) та місткість номерного фонду (20 балів – понад половину максимального потенціалу курорту).

Замикають трійку наявності кваліфікаційних ознак (ситуативний компонент) у готелях наявність власного продуктового магазину чи льодового поля (по одному балу – 2,7%), магазину сувенірів (2 бали – 5,2%), а також бару, дитячого майданчика та комп’ютерного залу (3 бали – 7,9%). Усі інші критерії, що поєднують кількісні та якісні аспекти, займають проміжні позиції на курорті: послуги сауни, наявність конференц-залу (-ів), екскурсійне обслуговування, ресторанне забезпечення, оренда лижного інвентарю та пропозиції екстремальних турів.

Розгляд оцінок готелів у курортній зоні Мигове свідчить, що перше місце за повнотою надання готельних сервісів та рівнем розвитку інфраструктури здобув комплекс «Гірський Світанок». Одразу поза ним розмістилися такі заклади, як «Норіс», «Карпати» та «Саторі». Приватне підприємство

«Карпатська Вежа» посідає п’яту сходинку, а останню позицію у нашому переліку займає готель «Едельвейс» (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Бально-рейтингова оцінка кваліфікаційних показників розвитку інфраструктури та сервісу в готелях курорту Мигове [9]

Кількісно-якісні характеристики	Готель						
	Карпатська Вежа	*Саторі*	*Гірський Світанок*	*Едельвейс*	*Карпати*	*Норіс*	*Разом*
Кількість номерів	2	1	2	3	3	0	10
Кількість ліжко-місць	3	2	4	5	6	0	20
Віддаль до витягів, м	3	4	5	4	1	6	23
Ціни, грн. від…	4	4	6	4	2	5	25
Ресторан	1	1	1	1	1	1	6
Кафе швидкого харчування	0	1	1	1	1	1	5
Бар (колиба)	1	1	0	0	2	0	4
Дитячий майданчик	0	1	1	0	1	0	3
Атракції для дітей	1	1	1	0	1	1	5
Конференц-зал	1	5	5	0	0	5	16
Сауна	2	3	3	1	1	3	13
Масажний кабінет	1	1	1	0	2	1	6
Басейн	1	2	2	0	2	1	8
Спортзал	0	1	1	0	0	0	2
Більярд, настільні ігри	1	0	0	1	3	2	7
Льодовий майданчик	0	0	0	0	1	0	1
Комп’ютерний зал	1	1	1	0	0	0	3
Додаткові послуги з прання та прасування одягу	1	0	0	1	1	1	4
Магазин сувенірів	0	1	1	0	0	0	2
Паркінг під охороною	1	1	1	0	1	1	5
Прокат гірськолижного спорядження	1	1	1	1	1	1	6
Екскурсійне обслуговування	2	2	1	1	3	5	14
Організація екстремальних турів (кінні, велосипедні, піші)	1	1	1	1	1	1	6
Продуктовий власний магазин	0	0	0	1	0	0	1
Усього	28	34	38	25	35	36	195
Рейтинг	4	3	1	5	3	2	-

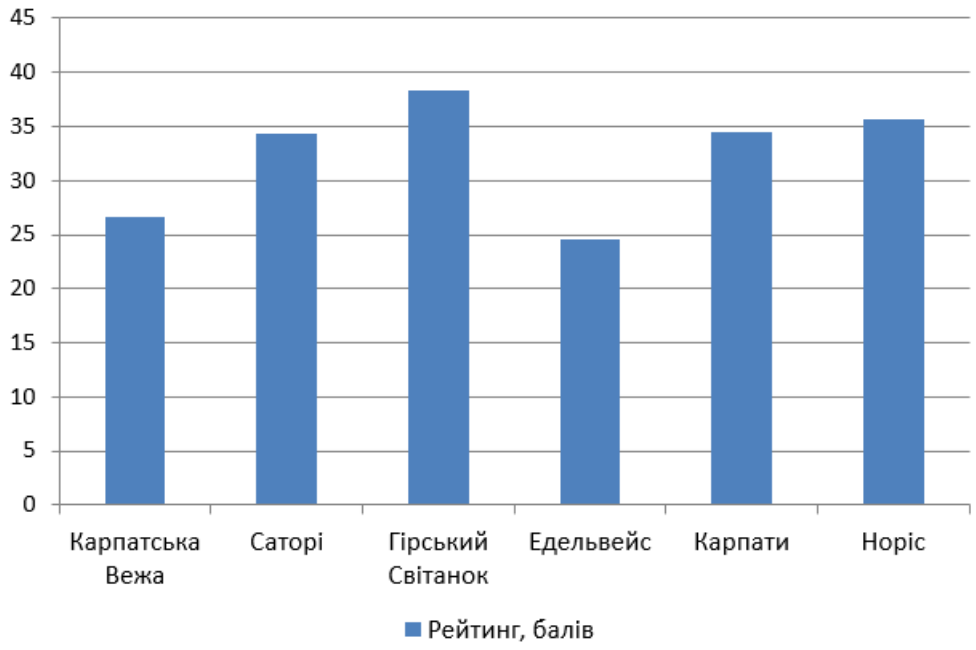


Рис. 2.3. Рейтинг розвитку інфраструктури та сервісних послуг готелів с. Мигове [11]

У підсумку, проведений аналіз та експертна оцінка асортименту ключових та факультативних сервісів, що пропонуються у Приватному підприємстві (ПП) «Карпатська Вежа», виявив досить незначні переваги цього закладу стосовно його конкурентів. Середній показник рейтингу для готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Карпатська Вежа», зафіксований на рівні 27 пунктів, є меншим за загальноринковий середній показник, який становить 32 бали. При цьому найвищий бал, отриманий цим комплексом (4 із 6 можливих), стосується лише цінової доступності помешкань. З огляду на це, результати нашого вивчення дозволяють дійти висновку, що лише невеликий кошторис за проживання не є достатньою умовою для закріплення лідерських позицій чи отримання суттєвих конкурентних переваг на території курорту Мигове. Ключове значення тут також мають збалансований набір додаткових послуг та загальна якість готельної інфраструктури.

Аби вирівняти конкурентні позиції ГРК «Карпатська Вежа», безумовно, постає потреба дослідити ті сильні сторони, що притаманні лідеру нашого рейтингу — готелю «Гірський Світанок». Насамперед, це найбільш приваблива вартість за перебування за наявності достатньої кількості спальних місць та його

розміщення у безпосередній близькості до витягів. Між іншим, готель володіє п’ятьма залами для нарад різної площі та місткості, трьома саунами та двома басейнами.

«Гірський Світанок» поступається, демонструючи міцніші позиції, у сфері більшої кількості місць у номерах, відсутності більярдних столів та інших настільних забав, а також у різноманітності екскурсійних пропозицій, які є характерними для готелю «Карпати».

Готель «Норіс» має найближче розташування до витягів, пропонує цілком прийнятні розцінки на проживання, а також п’ять варіантів екскурсійного супроводу. Серед готелів, «Саторі» вирізняється найкращими показниками за ціновим критерієм та відстанню до витягів.

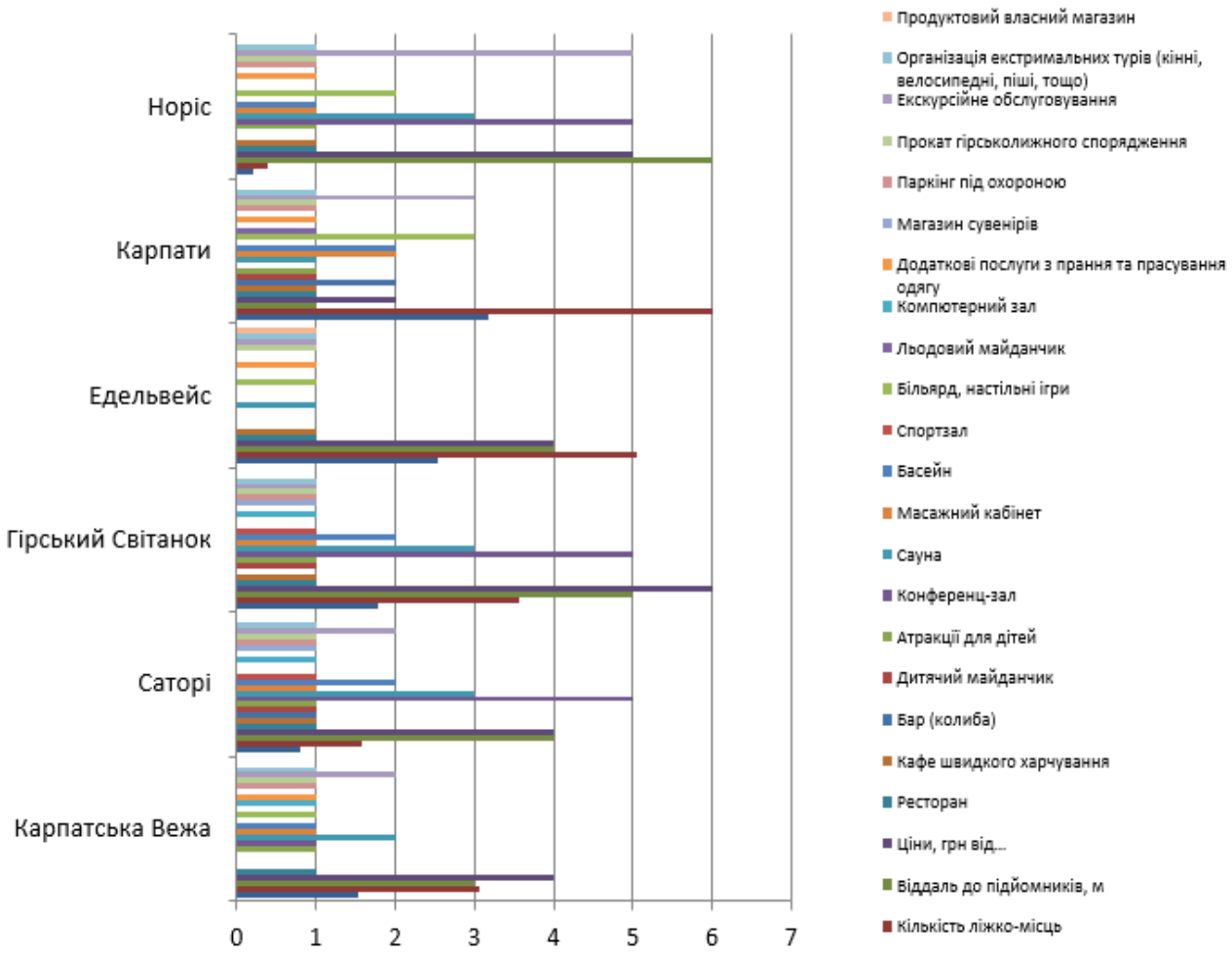


Рис. 2.4. Бальна оцінка розвитку інфраструктури та сервісних послуг у готелях с. Мигове [9]

ГРК «Карпатська Вежа» співпрацює на контрактній основі з певними бізнес-партнерами, зокрема з освітніми установами, колективами культури та мистецтва, творчими об'єднаннями й різними ланками державної влади та місцевого самоврядування. Усі готельні сервіси надаються безпосередньо там, де вони створюються — у межах готелю. Процес надання готельних послуг містить такі послідовні етапи: резервування місць; зустрічання та прийняття гостей; оформлення необхідних паперів; попередня оплата; розміщення (надання помешкання у кімнаті певної категорії відповідно до умов бронювання); проведення нічного звітування; організація виселення; фінальний розрахунок після виїзду.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОСЛУГ ГРК «КАРПАТСЬКА ВЕЖА»

3.1. Основні напрями оптимізації надання послуг ГРК «Карпатська Вежа»

Задля окреслення ключових напрямків покращення та оптимізації сервісу в готельному закладі «Карпатська Вежа» нами було проведено ретельну оцінку підприємства у формі його SWOT-аналізу (див. Додаток Б). Приватне підприємство ГРК «Карпатська Вежа» за п’ятнадцять років функціонування вибудувало власну нішу на ринку туристичних послуг. Вони мають низку сильних сторін, хоча деякі аспекти потребують перегляду з метою їхньої оптимізації та подальшого вдосконалення (Додаток Г).

До вагомих переваг готелю «Карпатська Вежа», що підтримують його стабільну конкурентну позицію, слід зарахувати зручне розташування в рекреаційній зоні, що межує з підйомниками та іншою ключовою інфраструктурою курорту Мигово. Готель знаходиться лише за сто метрів від лижних схилів курортної зони. Він розташований у передгір'ї Карпат, на висоті сімсот сорок метрів над рівнем моря. Територія славиться багатими покладами мінеральних джерел. Завдяки сприятливим природним умовам, лижний сезон тут триває з середини грудня до кінця березня, а інфраструктура комплексу, що невпинно розвивається, забезпечує можливість відпочинку протягом усього року. Вікові ліси, екологічно чисте та киснево-насичене повітря захоплює кожного, хто потрапляє до цих мальовничих місць. Туристичний комплекс займає північний схил гірського урочища та об'єднує гірськолижний комплекс, кілька закладів харчування (ресторани, кафе), басейни та ковзанку.

Відносно невелика відстань від залізничних та автобусних вокзалів міст Чернівці та Вижниця надає сприятливі можливості для оперативного трансферу гостей до готелю. Курорт Мигово віддалений на шістдесят кілометрів від обласного центру (автомобільними шляхами) та тридцять кілометрів від залізничної станції у Вижниці.

Як альтернатива курорту Буковель, Мигово із його наявною готельною та рекреаційною базою також має потенціал розширити клієнтську аудиторію за рахунок використання Івано-Франківського аеропорту, а також сприяти відродженню Чернівецького аеропорту (після завершення воєнних дій). Крім того, беручи до уваги поточне перевантаження інфраструктури гірськолижних курортів Австрії та Швейцарії, курорт Мигово разом із Буковелем та іншими зимовими курортами Українських Карпат, за умови цільових інвестицій, у перспективі може приймати туристів із таких країн як Італія, Іспанія, Бельгія, Велика Британія, Туреччина, Греція, Швейцарія, Німеччина, Ізраїль, Нідерланди, Франція, Швеція і навіть Об'єднані Арабські Емірати.

Для реалізації цього в умовах повномасштабної війни і фактичної відсутності цивільного авіасполучення по всій країні необхідно залучити лоукост-авіаперевізників, які наразі, в умовах бойових дій в Україні, здійснюють рейси до румунських міст Сучава, Ясси, Клуж, Бакеу, а також до Кишинева в Молдові, та співпрацювати з туроператорами країн, куди прямують бюджетні авіалінії.

Сьогодні «Центр транспортних стратегій» провів ґрунтовний розбір аеропортів, розташованих у межах 90-200 кілометрів від кордону України, у країнах-сусідах. На цій території знаходиться вісім аеропортів, котрі обслуговуються аж п'ятьма бюджетними авіаперевізниками.

Наразі від Чернівців можна скористатися діючим міжнародним аеропортом є Сучава за 88 км, де час у дорозі – близько 1.5-3 годин, залежно від кордону, трафіку та транспорту. Це найближчий міжнародний аеропорт до Чернівців, що робить його зручним варіантом для подорожей. Аеропорт міжнародного значення Сучава (скорочено SCV), відомий також як аеропорт, названий на честь Штефана Великого, забезпечує сполучення із затребуваними європейськими містами. Серед них такі пункти призначення, як Італія (зокрема Мілан та Болонья), Німеччина, Бельгія (Брюссель), Іспанія (Малага, Валенсія, Аліканте), Франція (Париж), Туреччина (Стамбул) та Сполучене Королівство. Варто зазначити, що це найближчий до України аеропорт за міжнародною

класифікацією (розташований приблизно за 40 кілометрів від нашого кордону), який активно використовується бюджетними авіалініями для рейсів до численних європейських центрів, переважно завдяки перевізнику Wizz Air.

Зокрема, аеропорт у Кишиневі розташований за 200 кілометрів від українського прикордоння на північному напрямку. Із молдовської столиці виконують рейси два бюджетні авіаперевізники — «Wizz Air» та «Flydubai». Угорський лоукостер «Wizz Air» пропонує три маршрути: до Бергамо (що поблизу Мілана), Тревізо (біля Венеції) та Риму. Ці рейси виконуються у вівторок, четвер і суботу. Авіакомпанія «Flydubai» здійснює сполучення виключно з аеропортом Дубая. Залізничне сполучення Кишинева з Україною включає регулярні поїзди до Одеси, Києва та Вінниці. Автобусне сполучення налагоджено навіть краще. Доїхати до Кишинева з України можна автобусом не лише з багатьох великих міст, але й безпосередньо з Чернівців.

Аеропорт Клуж-Напока, розташований за 190 кілометрів від українського кордону, може слугувати альтернативою для наших гірськолижних курортів з точки зору географії авіасполучення. Ця румунська повітряна гавань посідає друге місце в країні за кількістю пасажирів, поступаючись лише столичній у Бухаресті. Попри це, лише чотири авіаперевізники виконують регулярні рейси, серед яких лише два – бюджетні лоукости. Перший, Wizz Air, забезпечує найбільший обсяг польотів із цього аеропорту, охоплюючи двадцять напрямків: Базель-Мюлуз (Швейцарія), Барі (Італія), Барселона (Іспанія), Бен-Гуріон (Тель-Авів), Бергамо (Мілан), Бове (Париж), Болонья (Італія), Брюссель-Шарлеруа (Бельгія), Валенсія (Іспанія), Дортмунд (Німеччина), Женева (Швейцарія), Кельн-Бонн (Німеччина), Лондон, Мадрид, Мальме (Швеція), Нюрнберг (Німеччина), Рим, Сарагоса (Іспанія), Тревізо (Венеція) та Ейндховен (Нідерланди). Натомість другий лоукост – іспанська авіакомпанія Vueling – має лише сезонні рейси до Барселони та Риму.

Дістатися до Клуж-Напоки можна лише з пересадками. Наприклад, на Закарпатті можна перетнути кордон у Діловому, поблизу Рахова, а далі в румунському місті Валя-Вишеулуй сісти на прямий потяг до Клужа. Однак цей

потяг курсує лише двічі на добу, а подорож триває понад п'ять годин. Якщо ж кордон перетинається через Чернівецьку область, пересадка необхідна в Сучаві. Звідти до Клужа щоденно вирушає потяг тричі на день, що займає сім годин у дорозі.

Аеропорт Ясси розташований за 170 км від межі Чернівецької області, за 180 км від Вінницької та за 190 км від південних районів Одеської області. Наразі з Ясс літає виключно угорський лоукост Wizz Air. Його пропозиція включає два маршрути до Італії – до Тревізо (Венеція) та Бергамо (Мілан). Обидва рейси не є щоденними: до Тревізо вони виконуються двічі на тиждень, а до Бергамо – тричі. У середині вересня Wizz Air планує запуск рейсу до Лондона з частотою двічі на тиждень. Найзручніше дістатися до Ясс, прямуючи з Чернівців через територію Молдови.

На даний час у ГРК «Карпатська Вежа» функціонує чимала кількість готельних закладів, які за рейтингами та конкурентними перевагами перевершують той готель, що досліджується: «Гірський Світанок», «Норіс», «Саторі», «Карпати». Аби вирівняти та зміцнити позиції ПП «Карпатська Вежа» у наданні як основних, так і додаткових сервісів, потрібно або змінити, або ж активізувати такі аспекти:

- Відстань до витягів слід компенсувати зниженням вартості проживання;
- Потрібно розширити можливості для використання конференц-залу;
- Доцільно запровадити ширший вибір екскурсійних програм та екстремальних турів;
- Слід розглянути облаштування закритого басейну, дитячого ігрового майданчика та спортивного залу;
- Варто організувати на території готелю бар або колибу;
- Було б доречно відкрити в приміщенні готелю кіоск із сувенірами та невеликий продуктовий магазин.

Окремим негативним чинником для готелю є висока вартість енергоносіїв, що вже нині здатна зменшити фінансову віддачу його діяльності. Впровадження

енергоощадних систем та ресурсів, систем електронного доступу до номерів, а також автоматичного "розумного" подавання електроенергії лише за умови присутності гостя в номері, у перспективі не лише запобіжить зниженню, а навпаки – зробить готель більш прибутковим.

Потенціал готелю полягає у можливості запуску філій або інших баз відпочинку ближче до території Вижницького національного парку, або ж у вдосконаленні інфраструктури ключових та супутніх послуг поза межами основного комплексу.

Окремої уваги заслуговує питання розробки цікавих туристичних маршрутів, які б забезпечили організований та насичений відпочинок для клієнтів готелю. Безперечно, ці недоліки негативно впливають на загальну якість обслуговування та імідж закладу. ПП «Карпатська Вежа» варто активніше позиціонувати себе як об'єкт, розташований у безпосередній близькості до Вижницького національного парку, демонструючи його найцікавіші пам'ятки: перевал Німчич, місцевість Протяте Каміння, низку мальовничих екостежок. До екскурсійних та екстремальних пропозицій також необхідно додати походи на Сокільський хребет у Косівському районі, відвідування Черемоського національного парку та найвищої вершини Буковини – гори Яровиця, рафтинг річками Чорний та Білий Черемош, а також організацію майстер-класів із самостійного приготування гуцульських страв під керівництвом кухаря, виготовлення традиційних виробів народних промислів тощо.

На завершення, розглядаючи шляхи оптимізації сервісу готелю «Карпатська Вежа», необхідно враховувати поточну ситуацію та реалії українського туристичного ринку. Наразі подальший розвиток неможливий без усунення та покращення чинників, пов’язаних із суспільством, політикою та економікою. Існують ризики, що подальше загострення цих проблем призведе до:

- Скорочення кількості іноземних туристів, що відвідують Україну;
- Гальмування розвитку туристичного сектору в Україні через тиск політичних, військових та економічних труднощів;

- Подальшого знецінення національної валюти на світовій арені, що може унеможливити користування туристичними послугами для вітчизняних споживачів;
- Зниження рівня життя українців, які дедалі рідше зможуть дозволити собі послуги туристичної сфери.

Згідно з пірамідою потреб американського психолога Абрахама Маслоу, задоволення потреб вищого порядку, а саме потреби у визнанні, увазі та самореалізації, неможливе без бездоганного рівня обслуговування. Для формування позитивного враження про ГРК «Карпатська Вежа» пропонується реалізувати такі кроки:

- Не допускати відмов клієнтам у бронюванні послуг готелю;
- Виконувати (наскільки це реально) індивідуальні побажання гостей, висловлені як під час попередніх візитів, так і на етапі бронювання;
- Забезпечувати поселення гостей у їхніх улюблених номерах;
- Розміщувати в номері напередодні заїзду гостя привітальні елементи: квіти, фрукти, напої, листівки тощо;
- Впровадити спеціальну систему ціноутворення (знижок) для постійних клієнтів;
- Вручати гостям готелю символічні подарунки, сувеніри;
- Готувати приємні сюрпризи для гостей з нагоди важливих життєвих подій:

1) У день народження гостя надавати безкоштовно усі або певний перелік послуг, а також вручати символічний презент від адміністрації готелю;

2) Якщо перебування гостя має суто діловий характер, вручати відповідні подарунки ділового спрямування.

3.2. Удосконалення роботи з управління працею на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу

В умовах війни, удосконалення управління в малому готелі вимагає гнучкого підходу: автоматизація процесів (CRM-системи, онлайн-бронювання),

оптимізація штату через крос-тренінги (щоб персонал міг виконувати різні функції), мотивація (нефінансова) в умовах обмежених ресурсів, а головне – підтримка психологічного стану команди та адаптивне планування, орієнтоване на безпеку та мінімізацію ризиків, щоб забезпечити стійкість бізнесу.

У 2026 році вдосконалення управлінської праці в малих готелях України зосереджене на адаптивності, цифровізації та посиленні заходів безпеки. Основні напрями оптимізації включають:

1. Стратегічне управління та безпека

Інтеграція безпекових стандартів: пріоритетом менеджменту є облаштування сертифікованих укриттів з автономними системами життєзабезпечення (вентиляція, зв'язок, запаси води).

Антикризове планування: впровадження систем оперативного інформування персоналу та клієнтів про загрози через PMS-системи або месенджери.

Енергонезалежність: управління ресурсами передбачає використання генераторів, сонячних панелей та інформування гостей про графіки роботи енергообладнання.

2. Оптимізація бізнес-процесів та персоналу

Багатофункціональність (Cross-training): залучення мінімальної кількості співробітників, здатних суміщати ролі (наприклад, адміністратор-менеджер з бронювання або офіціант-адміністратор).

Гнучкі графіки: організація праці з урахуванням комендантської години, включаючи можливість ночівлі персоналу на робочому місці для збереження рівня сервісу.

Психологічна підтримка: впровадження програм ментального здоров'я та індивідуального підходу до мотивації працівників в умовах стресу.

3. Цифровізація та маркетинг

Автоматизація: використання хмарних PMS та CRM-систем для зменшення людського фактору та прискорення обслуговування.

Маркетинг довіри: акцент на роботі з наявною базою клієнтів, створення «закритих» пропозицій та активна комунікація в соціальних мережах для підтримки лояльності.

Диверсифікація послуг: розширення безкоштовного сервісу (медична допомога, логістика, догляд за тваринами) для створення образу «готелю з душею».

4. Державна підтримка та розвиток

Пільгове працевлаштування: використання державних програм компенсації витрат на оплату праці при наймі ветеранів війни (до 100% витрат протягом 6 місяців).

Інвестиційні тренди: попри війну, на 2024-2026 роки в країні все ж заплановано будівництво 45 нових готельних об’єктів, що стимулює впровадження європейських стандартів енергоефективності.

Для ефективного управління власникам малих готелів, як у нашому випадку для ГРК «Карпатська Вежа», рекомендується використовувати Єдиний реєстр кваліфікацій для пошуку фахівців та орієнтуватися на Стратегію розвитку туризму до 2026 року включно, що передбачає зростання внутрішнього турпотоку в 5 разів.

Ключові напрямки вдосконалення менеджменту в ГРК «Карпатська Вежа» повинні включати найрізноманітніші напрями.

Зокрема, гнучкість та оптимізація штату має включати:

Крос-функціональне навчання. Персонал необхідно навчити виконувати кілька ролей (адміністратор-прибиральник) для покриття можливих відсутностей та зменшення витрат.

Аутсорсинг. У цьому аспекті варто розглянути передачу неключових функцій (бухгалтерія, маркетинг) на аутсорсинг.

Що стосується цифровізації процесів керівникові закладу, то адміністрації закладу варто додати:

- впровадження PMS/CRM. Система управління готелем (Property Management System) для автоматизації бронювань, роботи з гостями, звітності;
- онлайн-присутність. Активний маркетинг через соцмережі, співпраця з агрегаторами для залучення гостей в умовах обмеженого туризму;
- підтримка морального духу. Психологічна підтримка, спільні заходи, визнання, гнучкий графік, якщо це можливо;
- регулярні зустрічі для обговорення безпекових питань та адаптації.

Фінансова стійкість.

Переглянути всі операційні витрати разом із пошуком енергозберігаючих рішень. Розглянути пропозицію додаткових послуг (наприклад, кейтеринг, послуги для «цифрових кочівників»).

Безпека та адаптивне планування.

Розробити план дій у надзвичайних ситуаціях. Впровадити чіткі інструкції для персоналу під час повітряних тривог, блекаутів.

Забезпечення безпеки гостей та персоналу як пріоритет.

З практичних кроків пропонуємо в аудиті оцінити поточні процеси та виявити «вузькі місця». У пріоритетах визначаємо, які зміни принесуть найбільший ефект. Впроваджуємо пілотні проєкти та тестуємо нові рішення (наприклад, нову CRM-систему) на невеликому етапі. В навчанні персоналу пропонуємо проводити тренінги з нових інструментів та процедур.

Всі ці заходи посилюються й доповнюються ще більше в умовах війни та тривалого перманентного воєнного стану в державі (рис. 3.1). Зокрема, оптимізація управління працею в готельно-ресторанному комплексі під час війни вимагає гнучкості, адаптації та зосередження на сталості: це максимальне залучення персоналу до рішень, перекваліфікація для багатозадачності, гнучкі графіки, креативний підхід до мотивації (не тільки фінансової) та стратегічний пошук нових кадрів, адже війна вимагає постійного переосмислення кадрової політики з огляду на безпеку та зміну потреб гостей. Ключові напрями: гнучкі

Рис. 3.1. Структурна схема ключових напрямів оптимізації управління працею в готельно-ресторанному комплексі в умовах воєнного часу

графіки, навчання універсальних спеціалістів, психологічна підтримка та інноваційні рішення в умовах обмежень ресурсів.

Ключові напрями оптимізації праці.

Гнучкість та універсальність персоналу.

Багатофункціональність. Навчання працівників має забезпечитит виконання різних завдань (наприклад, офіціант може допомагати на кухні, а адміністратор – у лобі).

Гнучкі графіки. Впроваджувати позмінну роботу, часткову зайнятість, щоб забезпечити покриття потреб закладу, враховуючи обмеження та безпекові ситуації.

Підтримка та мотивація.

Психологічна підтримка. Організація тренінгів з управління стресом. При цьому обов'язковою складовою має бути створення безпечного середовища.

Нефінансова мотивація. Відзначення, гнучкий графік, можливості розвитку – це особливо важливо в умовах фінансової невизначеності.

Залучення до прийняття рішень. Залучати команду до розробки меню, покращення сервісу. Це підвищує відповідальність та лояльність в менеджменті готелю чи ресторану або комплексу загалом.

Управління та планування (тактичне і стратегічне).

Тактично: швидкий підбір персоналу (навіть із числа ВПО), оперативне навчання, оцінка ефективності.

Стратегічно: розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій, планування розвитку на короткострокову перспективу, перекваліфікація кадрів під нові умови.

Адаптивне управління маркетингом.

Нові формати: розвиток доставки, кейтеринг, адаптація меню під актуальні потреби та обмеження (наприклад, донати на ЗСУ).

Креативність: використання інноваційних підходів у просуванні, залучення гостей до соціальних ініціатив.

Безпека праці та відповідальність.

Дотримання правил: забезпечення безпечних умов праці, обладного укриття.

Відповідальність: формування культури відповідальності як серед керівництва, так і серед підлеглих, що сприяє ефективності впровадження прийнятих рішень та їхнім менеджментом.

Практичні сторони.

- Створити резервний фонд кадрів (наприклад, студенти, волонтери).
- Використовувати сучасні інструменти управління персоналом (HR-платформи, системи обліку робочого часу).
- Інвестувати в навчання нових спеціалістів, які можуть замінити мобілізованих або тих, хто виїхав.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління й організація готельних сервісів являють собою багатоярусну систему, що поєднує в собі технологічні аспекти обслуговування, кадровий менеджмент, забезпечення матеріально-технічною базою та застосування маркетингових інструментів. Дослідження теоретичних концепцій показало, що сьогодні успішність готельного бізнесу визначається не так обсягами діяльності, як здатністю керівництва гарантувати стабільну якість послуг, демонструвати гнучкість у прийнятті рішень та орієнтуватися на потреби клієнта.

Особливості функціонування та управління готельними об’єктами значною мірою зумовлюються їхнім профілем, присвоєною категорією, загальною кількістю місць та спрямованістю на певний ринок. Було виявлено, що відсутність єдиної міжнародної системи для категоризації готелів призводить до значних розбіжностей у рівні обслуговування навіть серед закладів однакового «зіркового» рівня. Для української готельної індустрії це створює додаткові труднощі у формуванні конкурентних переваг, вимагаючи орієнтації не лише на формальні стандарти, а й на реальні запити споживачів.

Сучасний готельний сектор в Україні оперує в умовах тривалої зовнішньої нестабільності, спричиненої як пандемічними обмеженнями, так і військовими діями. Це виражається у нерівномірності заповнення номерного фонду, зменшенні платоспроможного попиту та підвищенні вимог до безпеки перебування гостей. Водночас помітно, що ті підприємства, які розширюють перелік своїх послуг та активно задіюють цифрові технології для бронювання й комунікації з клієнтурою, демонструють кращу здатність до адаптації до зовнішніх викликів.

ГРК «Карпатська Вежа» є представником середнього цінового діапазону, володіючи розвиненою матеріально-технічною базою та широким спектром як основних, так і додаткових послуг. Аналіз організаційної структури підтвердив доцільність використання лінійно-функціональної моделі управління, яка забезпечує чіткий розподіл відповідальності та злагоджену роботу між структурними одиницями. Проте, реальні показники заповнюваності номерів у

2024-2025 роках свідчать про наявність потенціалу для покращення операційної ефективності.

На роботу готельних закладів значно впливають зовнішні чинники макро- та мікросередовища, зокрема рівень конкурентної боротьби, вартість енергоносіїв, купівельна спроможність клієнтів та регіональні особливості туристичного потоку. Оцінка конкурентного поля в курортній зоні Мигово показала, що ГРК «Карпатська Вежа» функціонує у середовищі з високою насиченістю конкурентами, де вирішальну роль грають не лише ціновий фактор, а й комплексність пропонованого сервісу та якість інфраструктури. Специфіка зовнішнього оточення готелю визначається зовнішніми умовами, що впливають на здатність підтримувати й покращувати якість обслуговування та утримувати свою цільову аудиторію. Результативність менеджменту ГРК «Карпатська Вежа» прямо корелює із загальнодержавною та внутрішньою політикою нашої країни, а також із тими факторами, які формуватиме місцеве самоврядування в контексті децентралізації фінансових ресурсів держави. Надзвичайно важливим елементом у формуванні прибутку готелю є діяльність його конкурентів, які створюють своєрідне зовнішнє мікрооточення. У загальній кількості номерного фонду ГРК «Карпатська Вежа» охоплює 15% усіх місць, поступаючись готелям «Карпати», «Едельвейс» та «Гірський Світанок». На ці три об’єкти разом припадає 75% усіх готельних потужностей бази, а з урахуванням ГРК «Карпатська Вежа» їхня спільна частка сягає 90%.

Поточний стан забезпечення готельними послугами у ГРК «Карпатська Вежа» демонструє задовільний рівень базового обслуговування, проте аналіз на основі бально-рейтингового методу свідчить, що заклад відстає від лідерів ринку у частині розвитку додаткових сервісів та інфраструктурного забезпечення. Зокрема, нижчі оцінки зумовлені браком конференційних приміщень, а також обмеженою пропозицією рекреаційних та розважальних опцій, що знижує загальну привабливість комплексу для певних категорій клієнтів. Згідно з бальною оцінкою, три найвагоміші чинники, що формують потенціал (за найвищими балами) готелів на курорті Мигово, це їхня цінова стратегія (70% від

максимуму, або 25 балів із 36), віддаленість від гірськолижних трас та ліфтів (63,8%, тобто 23 бали) та загальна місткість номерного фонду (20 балів, що складає понад половину потенціалу курорту). Проведений аналіз та оцінка повноти надання головних і другорядних послуг у ПП «Карпатська Вежа» виявили доволі незначні переваги над конкурентами. Середній рейтинг ГРК «Карпатська Вежа» (27 балів) є нижчим за середньоринковий показник у 32 бали, а найвищу оцінку (4 з 6 можливих) заклад отримав за доступність цін на проживання. Таким чином, результати нашого дослідження дозволяють дійти висновку, що лише низька вартість проживання не гарантує провідних позицій чи конкурентних переваг на курорті Мигово. Вирішальну роль відіграє також сформований комплекс допоміжних послуг та якість готельної інфраструктури.

За підсумками виконаної роботи було аргументовано необхідність впровадження вдосконалень в організаційно-управлінські моделі, зокрема через підвищення гнучкості менеджменту, оптимізацію політики роботи з персоналом та розширення асортименту додаткових сервісів. Встановлено, що інтеграція гнучких управлінських рішень, особливо у сферах маркетингу та сервісного управління, здатна посилити конкурентоспроможність підприємства без значних вливань капіталу. SWOT-аналіз, проведений для ПП «Карпатська Вежа», показав, що для вирівнювання та зміцнення конкурентних позицій у основних та допоміжних послугах необхідно вжити заходів: відстань до витягів має бути компенсована нижчими тарифами на номери; слід нарощувати можливості для використання конференц-площ; варто розширити пропозиції екскурсій та екстремальних турів; необхідно розглянути облаштування критого басейну, дитячої зони, тренажерного залу; варто додати послуги бару або колиби на території; а також доцільним буде відкриття в приміщенні готелю кіоску з сувенірами та невеликого продуктового магазину.

Заклад відпочинку «Карпатська Вежа» потребує розширення свого позиціонування, акцентуючи увагу на надзвичайно вигідному розташуванні в зоні прямого доступу до Вижницького національного парку та його унікальних принад: вражаючого перевалу Німчич, загадкового урочища Протяте Каміння та

різноманітних облаштованих екологічних маршрутів. Крім того, пропозиції екскурсійних та активних турів варто доповнити походами на Сокільський хребет у межах Косівщини, відвідуванням Черемоського національного парку й підйомом на найвищу точку Буковини — гору Яровицю. Необхідно також інтегрувати такі опції, як сплави (рафтинг) по водах Чорного та Білого Черемоша, проведення майстер-класів із самостійного приготування автентичної гуцульської кухні, а також майстер-класи з виготовлення традиційних мистецьких виробів, та інші подібні активності.

Паралельно, ми підготували деталізовані практичні поради стосовно оновлення готельних сервісів та формулювання сучасної, інноваційної дорожньої карти розвитку готельно-рекреаційного комплексу «Карпатська Вежа». Запропоновані кроки сфокусовані на розширенні спектру супутніх послуг, підвищенні індивідуалізації підходів до кожного гостя та більш агресивному застосуванню сучасних маркетингових засобів. Впровадження цих напрацювань дасть змогу підприємству закріпити свої позиції на ринку, суттєво підвищити рівень задоволення потреб клієнтів і забезпечити довготривалу стабільність функціонування комплексу як у теперішній важкий час, так і у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Чинний від 2004-01-01.
2. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Чинний від 2004-01-01.
3. ДСТУ ISO 22483:2022. Туризм та пов’язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022.
4. Закон України «Про туризм». Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 241 (зі змінами і доповненнями).
5. Антонюк В. П. Управління якістю послуг у готельному бізнесі : навч. посіб. Київ Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
6. Бондаренко М. П., Литвиненко І. С. Економіка та організація готельного господарства : навч. посіб. Львів : Новий Світ–2000, 2020. 312 с.
7. Васильчак С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності. Львів : Ліга-Прес, 2022. 198 с.
8. Герасименко В. Г. Менеджмент у сфері послуг : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 421 с.
9. Гищук Роман. Оцінка конкурентних переваг готелів туристичного курорту Мигове як базових чинників поведінки споживачів послуг гостинності. Вісник ЧТЕІ ДТЕУ. Економічні науки, 2023. Вип.4. С. 223-237. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.16
10. Гищук Р.М. Регіональні особливості розвитку туризму в кризові періоди та їхній вплив на управління поведінкою споживачів послуг рекреації та гостинності. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах: колективна монографія. За наук. ред. проф. М. Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2024. С. 410-474 (606 с). DOI: https://doi.org/10.32837/11300.27539
11. Гищук Роман. Поведінка споживачів послуг рекреації та гостинності як умова регіонального розвитку туризму в кризові періоди. Вісник ЧТЕІ

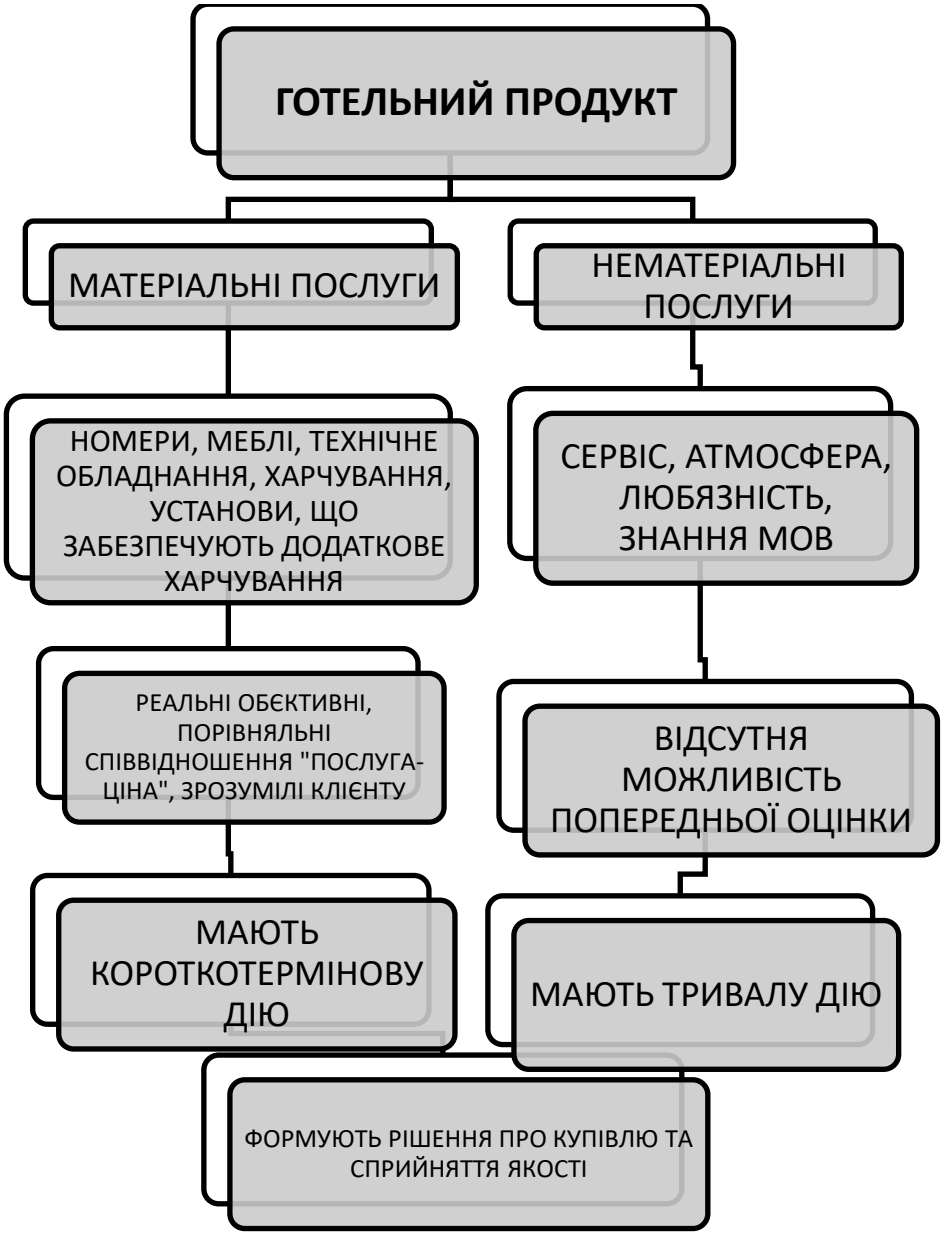
ДТЕУ. Економічні науки, 2024. Вип.2. С. 146-169 DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.10

12. Гоблик-Маркович Н. М. Стратегічний розвиток готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільності // Економіка та управління підприємствами. 2023. № 4. С. 87–93.
13. Державна служба статистики України. Туризм та готельне господарство в Україні : статистичний збірник. Київ, 2024.
14. Економіка ресторанного господарства : навчальний посібник / Власова Н. О., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Мілаш І. В. Харків : Світ книг, 2013. 389 с.
15. Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М. Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення : колективна монографія / колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А.А. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2025. С. 227-246
16. Ковальчук Т. М. Цифрові технології в управлінні готельним бізнесом // Науковий вісник ХНУ. 2022. № 3. С. 112–118.
17. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглєв. К. : Кондор, 2015. 752с.
18. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. / Г. Я. Круль. К. : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
19. Кузнецова М. М. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 340 с.
20. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика : Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 472с.
21. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
22. Мельниченко С. В. Інновації у сфері гостинності в умовах кризових викликів // Бізнес-Інформ. 2023. № 7. С. 54–60.

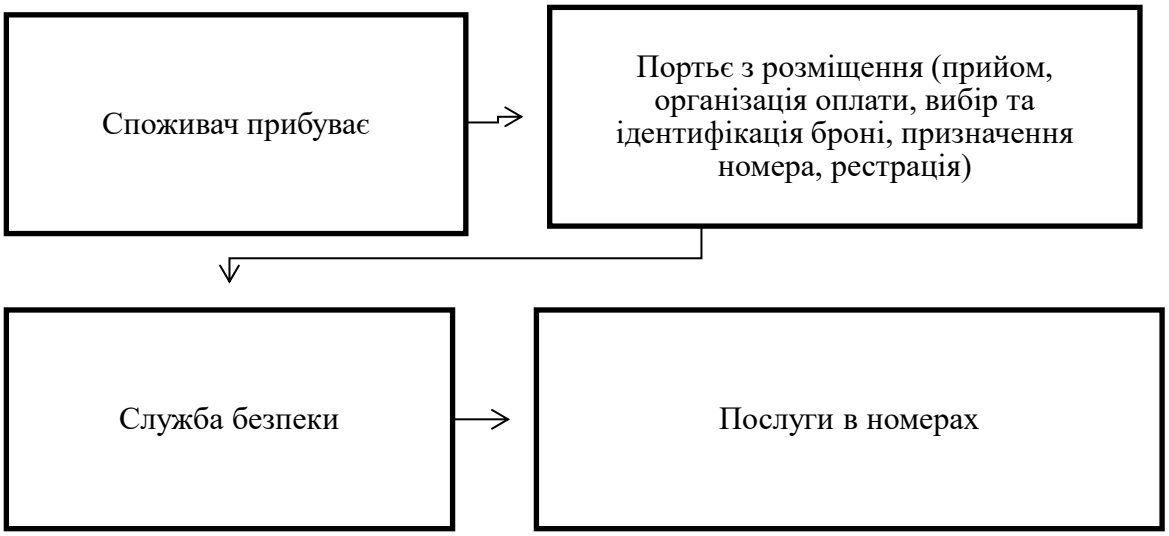
23. Мунін Г. Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. — 368 с.
24. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. — Київ : Центр учбової літератури, 2020. 344 с.
25. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація готельного господарства : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2021. 290 с.
26. Скибінський С. В. Управління персоналом у сфері гостинності в умовах воєнного стану // Соціально-економічні проблеми сучасності. 2024. № 1. С. 41–47.
27. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму і готельного бізнесу : монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 395 с.
28. Школа І. М. Організація туристичної діяльності : навч. посіб. Чернівці : Книги–ХХІ, 2020. 284 с.
29. World Tourism Organization (UNWTO). Hotel Classification Systems: Recurring Challenges and New Perspectives. Madrid, 2021.
30. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024.
31. UNWTO. Tourism and COVID-19 Recovery Strategies. Madrid, 2022.
32. UNWTO. Tourism in Times of Crisis: Resilience and Adaptation. Madrid, 2023.
33. Booking Holdings Inc. Global Hospitality Trends Report 2024. New York, 2024.

ДОДАТКИ

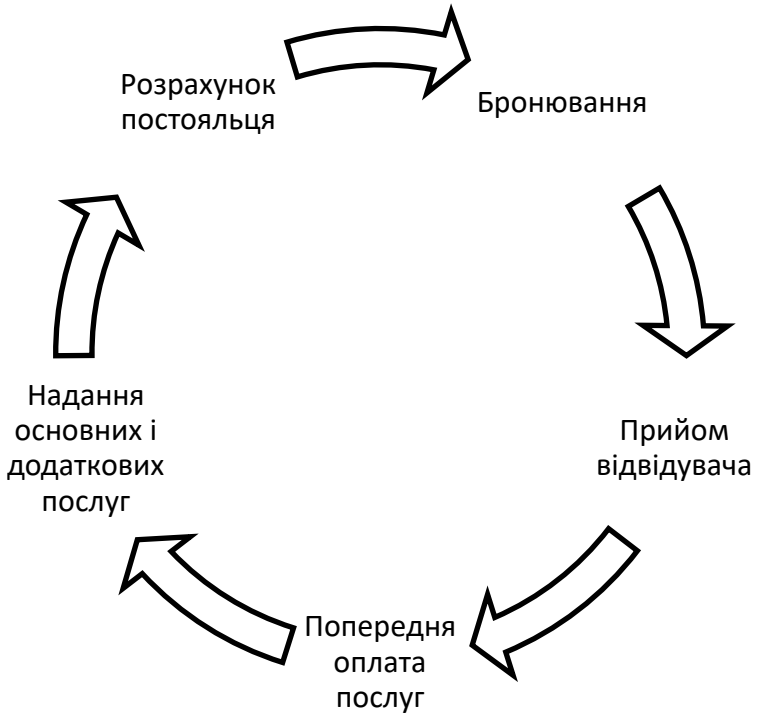
Додаток А



Основні риси готельного продукту



Система прийому та розміщення гостей готелю



Цикл технології обслуговування відвідувачів готелю

Рівні управління готельним підприємством

Додаток Б

Стандартна міжнародна класифікація засобів розміщення [20]

Категорії	Розряди	Групи
Колективні засоби розміщення	1. Готелі та аналогічні засоби розміщення	1.1. Готелі
		1.2. Аналогічні заклади (мотелі, мебльовані кімнати для туристів, гуртожитки, гостинні кімнати).
	2. Спеціалізовані заклади	2.1. Оздоровчі заклади 2.2. Табори праці і відпочинку 2.3. Суспільні засоби транспорту (ботель, флотель, родтель тощо) 2.4.Конгрес-центри
	3. Інші колективні заклади	3.1. Помешкання, призначені для відпочинку 3.2. Майданчики для кемпінгу 3.3. Інші колективні заклади
Індивідуальні засоби розміщення	4. Індивідуальні засоби розміщення	4.1. Власні помешкання
		4.2. Орендовані кімнати в сімейних будинках
		4.3. Помешкання, орендовані у приватних осіб або турагенств
		4.4. Розміщення, яке надається родичами або знайомими
		4..5. Інше розміщення на індивідуальній основі

Додаток В

Загальна характеристика ГРК «Карпатська Вежа»

№ з/п	Вихідні дані	Характеристика
1	Назва готелю	ГРК «Карпатська Вежа»
2	Поштова адреса	Україна, 59236, вул. Гірськолижна, 1ж, с. Мигове, Вижницький р-н, Чернівецька обл.
3	Контактний телефон	+38 067 67 68 065; +38 067 37 27 185 – адміністратор
4	Електронна пошта	E-mail: karpattower@ukr.net
5	Підпорядкованість	ГС «РТО «Гостинна Буковина»
6.	Форма власності	Приватна
7	Кількість номерів	13 стандартних номерів, 16 класу півлюкс і 2 номери люк- класу
8	Місце розташування	100 м. до гірськолижних витягів с. Мигово
9	Відстань від засобів прибуття/вибуття	60 км. від обласного центру (автошляхами), 30 км. від залізн. стації Вижниця
10	Засоби сполучення	маршрутні транспортні засоби, власний трансфер
11	Тип розміщення	туризм, відпочинок
12	Дата введення в експлуатацію	Первинна реєстрація – 2009 рік
13	Місткість, кількість і площа номерів	31 номер: 13 номерів стандарт, 26 місць, площа кожного 18 $м^2$, 16 номерів напівлюкс площею 22 $м^2$, 2 номери люкс 32 $м^2$.
14	Специфіка готелю	Ксерокс, факс, користування комп'ютером і мережею Інтернет, Wi-Fi, трансфер, екскурсії
15	Структура управління	Засновники, директор, бухгалтер-секретар/референт, служба прийому та розміщення, охорони, господарська служба.
16	Види послуг	Основні (розміщення та харчування) та додаткові (платні і безплатні), у вартість номера включений сніданок.
17	Середньорічний показник рівня завантаженості	2024 р.: стандарт – 21,6%, напівлюкс – 14,2%, люкс – 4,4%; 2025 р (1-3 квартали) – стандарт – 20,0% , напівлюкс – 17,5%, люкс – 5,0%;
18	Чисельність обслуговуючого персоналу	20 осіб
19	Експлуатаційні документи на поверсі	План евакуації, правила поведінки при пожежі.
20	Наявність шляхів евакуації	Головний та запасний виходи

Додаток Г

SWOT - аналіз ГРК «Карпатська Вежа»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
розміщення в курортній зоні у безпосередній близькості до витягів та іншої інфраструктури гірськолижного курорту Мигово; незначна віддаленість курорту та готелю від залізничних та автобусних станцій Чернівці та Вижниця, можливість швидкого трансферу туристів до готелю; непогані перспективи розвитку курорту Мигово як альтернатива Буковелю, розвиток під його потреби транспортної інфраструктури та вузлів задля обслуговування більшої кількості туристів на курорті, в т.ч. усієї готельної інфраструктури; оптимальна кількість ліжко-місць для заселення в різні сезони завантаження; гнучка система знижок для відвідувачів, доступна цінова політика; сприятлива маркетингова політика готелю, наявність доволі інформативного власного сайту в мережі Інтернет, розповсюдження інформації про готель у засобах масової інформації, радіо, телебаченні;	значна чисельність готельних підприємств, які в рейтинговій оцінці та конкурентних перевагах випереджають ПП «Карпатська Вежа»: «Гірський Світанок», «Норіс», «Саторі», «Карпати»; вища мінімальна ціна на проживання, ніж у конкурентів, при дальшому розташуванні від витягів і трас; відсутність конференц-залів різної площі та місткості; менший спектр пропонованих екскурсійних послуг та екстремальних турів, ніж у конкурентів; відсутність критого басейну й дитячого майданчику, спортзалу; відсутність на території колиби, сувенірного кіоску, продуктового магазину; відсутність заощаджуючих енергосистем та ресурсів, сонячних панелів для автономного енергозаживлення під час повного знеструмлення (воєнний час), систем електронного відкривання-закривання номерів, автоматичної смарт-подачі електроенергії в номер лише у разі присутності в ньому проживаючого;
Можливості (O)	**Загрози (T)**
наявність змоги відкриття філіалів чи інших виїзних баз ближче до Вижницького національного парку або удосконалення інфраструктури основних і суміжних послуг поза готелем; можливість швидкого максимального розширення кількості ліжко-місць майже вдвічі; можливість забезпечити оптимальне заселення під час високого, середнього та низького сезонів шляхом розміщення в номерах додаткових місць; змога обладнати поблизу готелю невеликого критого басейну; залучення додаткових коштів у поліпшення інфраструктури готелю; охоплення нових сфер екстремальних та екскурсійних послуг; впровадження заощаджуючих енергосистем та ресурсів, сонячних панелей, відшкодування витрат за рахунок «зеленої енергетики», систем електронного відкривання-закривання номерів, автоматичної смарт-подачі електроенергії в номер лише у разі присутності в ньому проживаючого.	подальше зменшення кількості «в'їзних» туристів до України; замороження конфлікту на Донбасі і переведення його в нову інертну фазу; інтенсифікація терактів в Україні; збільшення обстрілів критичної інфраструктури; згортання обсягів розвитку туристичної галузі в Україні під тиском політичних, військових та економічних проблем; подальше здешевлення курсу національної валюти на світовому ринку, що може знищити вітчизняного споживача туристичних послуг; зниження рівня життя населення України.