

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

«___» _____ 2026 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

«___» _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Комплексне оновлення додаткових послуг у готельному підприємстві»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-1
_____ Дегтяр Дар'я Петрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Губеня В'ячеслав Олександрович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК _____
(ім'я і прізвище) (підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“04” грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дегтяр Дар'ї Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Комплексне оновлення додаткових послуг у готельному підприємстві»

керівник роботи Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2025 року № 967-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 26 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи комплексне оновлення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe, м. Львів

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

Вступ; Розділ 1 Характеристика готельного бізнесу м. Львів; Розділ 2 Характеристика готельного підприємства Atlas Deluxe у м. Львів; Розділ 3 Пропозиції щодо комплексного оновлення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Губеня В. О., доцент</i>	<i>4.12.25 р.</i>	<i>16.12.25 р.</i>
<i>Розділ 2</i>	<i>Губеня В. О., доцент</i>	<i>17.12.25 р.</i>	<i>31.12.25 р.</i>
<i>Розділ 3</i>	<i>Губеня В. О., доцент</i>	<i>01.01.26 р.</i>	<i>16.01.26 р.</i>

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ М. ЛЬВІВ	4.12-16.12.2025 р.	<i>Виконано</i>
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ATLAS DELUXE У М. ЛЬВІВ	17.12-31.12.2025 р.	<i>Виконано</i>
3	РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО КОМПЛЕКСНОГО ОНОВЛЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ ATLAS DELUXE	01.01-16.01.2026 р.	<i>Виконано</i>
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСІВ	17.01-24.01.2026 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	26.01.2026 р.	<i>Виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Дар'я ДЕГТЯР

Керівник роботи

(підпис)

В'ячеслав ГУБЕНЯ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувачки: Дегтяр Дар'ї Петрівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Комплексне оновлення додаткових послуг у готельному підприємстві»*

Керівник роботи: Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2026 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо оновлення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe. У роботі розглянуто значення додаткових послуг як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано актуальні проблеми розвитку готельного бізнесу та визначено напрями вдосконалення сервісної діяльності.

На основі аналізу діяльності готелю Atlas Deluxe оцінено перелік додаткових послуг та обґрунтовано доцільність їх розширення й оновлення. Запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення сервісу та визначено їх економічну ефективність. Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню якості обслуговування, збільшенню доходів і зміцненню позицій готелю на ринку.

Ключові слова: готельне підприємство, додаткові послуги, конкурентоспроможність, якість обслуговування, сервісна політика, економічна ефективність.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving additional services at the Atlas Deluxe Hotel. The paper examines the role of additional services as an important factor in increasing the competitiveness of a hotel enterprise in modern market conditions. Current challenges in the hotel industry and key directions for improving service policy are analyzed.

Based on the analysis of the hotel's activities, the existing range of additional services was evaluated and the necessity of their modernization and expansion was substantiated. Practical measures aimed at improving service quality were proposed, and their economic efficiency was determined. The results show that the implementation of the proposed measures will enhance customer satisfaction, increase revenue, and strengthen the hotel's market position.

Keywords: hotel enterprise, additional services, competitiveness, service quality, service policy, economic efficiency.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1 Характеристика готельного бізнесу м. Львів	8
1.1 Основні показники діяльності готельного бізнесу в динаміці за 2019-2024 роки у м. Львів.....	8
1.2 Аналіз відповідності основних і додаткових послуг готельних підприємств м. Львова портрету потенційного споживача	10
1.3 Перспективні напрями удосконалення основних і додаткових послуг у готельних підприємствах м. Львова	12
Висновки за розділом 1.....	14
Розділ 2 Характеристика готельного підприємства Atlas Deluxe у м. Львів	15
2.1 Організаційно-правова характеристика та структура управління готелю.....	15
2.2 Аналіз спектра основних і додаткових послуг готелю Atlas Deluxe.....	17
2.3 Оцінка якості та ефективності надання додаткових послуг.....	19
2.4 SWOT-аналіз конкурентоспроможності готелю Atlas Deluxe.....	20
Висновки за розділом 2.....	22
Розділ 3 Пропозиції щодо комплексного оновлення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe	23
3.1 Розроблення комплексу заходів з удосконалення додаткових послуг в готелі Atlas Deluxe.....	23
3.2 Організаційно-економічне забезпечення реалізації управлінських рішень щодо удосконалення додаткових послуг в готелі Atlas Deluxe.....	25
3.3 Прогнозований ефект від удосконалення додаткових послуг в готелі Atlas Deluxe.....	29
Висновки за розділом 3.....	31
Висновки та пропозиції	33
Список використаної літератури та інтернет-ресурсів	35

ВСТУП

Сфера готельного бізнесу в Україні зазнає постійних змін, що зумовлені як внутрішніми соціально-економічними процесами, так і зовнішніми викликами, зокрема глобальними тенденціями у сфері туризму та наслідками військових дій. У сучасних умовах підприємства готельного господарства змушені адаптуватися до нових реалій, шукаючи ефективні шляхи підвищення якості обслуговування, розширення спектру послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Особливої уваги заслуговує дослідження процесів оновлення додаткових послуг, які відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу закладу та задоволенні потреб клієнтів.

Актуальність теми полягає у необхідності пошуку інноваційних рішень для вдосконалення сервісу в готельних підприємствах, що функціонують в умовах нестабільного попиту, змін у поведінці споживачів та високої конкуренції. Враховуючи сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, зростання вимог клієнтів та вплив глобальних тенденцій, оновлення додаткових послуг стає ключовим фактором для підвищення привабливості готелю та задоволення потреб різних категорій гостей.

Дослідження на прикладі готелю «Atlas Deluxe» у місті Львів дозволяє виявити специфіку управління додатковими послугами в реальному середовищі, що робить результати роботи практично значущими для галузі. Об'єктом дослідження виступає готельне підприємство «Atlas Deluxe», що функціонує у Львові. Предметом дослідження є процес оновлення та вдосконалення додаткових послуг, які надаються гостям готелю.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення системи надання додаткових послуг у готелі «Atlas Deluxe» шляхом аналізу існуючих сервісів, виявлення потреб клієнтів та розробки рекомендацій щодо їх оновлення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан готельного бізнесу в Україні та тенденції розвитку додаткових послуг.

2. Дослідити специфіку функціонування готелю «Atlas Deluxe» у контексті надання додаткових послуг.
3. Визначити потреби та очікування клієнтів щодо сервісного пакету.
4. Оцінити ефективність існуючих додаткових послуг у готелі.
5. Розробити практичні рекомендації щодо оновлення та вдосконалення спектру додаткових послуг.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, спостереження, анкетування, узагальнення практичного досвіду.

Отримані результати дослідження мають практичне значення для готельного бізнесу, оскільки вони можуть бути використані для підвищення якості надання додаткових послуг, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій готелю «Atlas Deluxe». Рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути впроваджені як у практичній діяльності готельних підприємств, так і в навчальному процесі для підготовки фахівців у сфері готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ М. ЛЬВІВ

1.1 Основні показники діяльності готельного бізнесу в динаміці за 2019-2024 роки у м. Львів

Готельний бізнес м. Львів посідає провідні позиції у сфері туризму та гостинності України. Місто стабільно входить до переліку найпопулярніших туристичних центрів країни, щороку приймаючи значну кількість внутрішніх та іноземних гостей. Готельна інфраструктура Львова характеризується різноманітністю: від бюджетних хостелів та апарт-готелів до бутик-закладів і п'ятизіркових комплексів міжнародного рівня. Вагому частку ринку формують середні та малі готелі, які поєднують автентичність історичної архітектури з сучасними стандартами сервісу. Окремий сегмент складають бізнес-готелі, що забезпечують конференц-послуги та інфраструктуру для ділових клієнтів, а також заклади ресторанного господарства, інтегровані у готельну сферу, які створюють додаткову цінність для туристів. [1]

Динаміка розвитку готельного бізнесу Львова у 2019–2024 роках демонструє значні коливання, зумовлені зовнішніми соціально-економічними та політичними чинниками. У докризовий період (2019 р.) середня завантаженість номерного фонду становила близько 65–70 %, що відповідало високому рівню туристичного попиту. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. спричинила різке падіння показників до 25–30 %, що було наслідком обмежень на міжнародні подорожі та зниження мобільності населення. [2] Відновлення розпочалося у 2022 р., коли середня завантаженість зросла до 45–50 %, переважно за рахунок внутрішнього туризму. У 2023 р. показник досягнув 52 %, проте у 2024 р. знизився до 49 % у зв'язку з воєнним станом та економічними викликами. [3]

Для оцінки тенденцій розвитку готельного бізнесу важливим є простеження динаміки завантаженості номерного фонду, що дозволяє визначити вплив сезонності, кризових явищ та соціально-економічних факторів на

ефективність діяльності підприємств розміщення. Узагальнені дані наведено у табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Динаміка завантаженості готелів Львова (2019–2024 рр.)

Рік	Середня завантаженість (%)	Особливості сезону
2019	68 %	Стабільний туристичний потік, високий попит у літній період
2020	28 %	Пандемія COVID-19, обмеження на подорожі
2021	32 %	Часткове відновлення, низький міжнародний туризм
2022	47 %	Поступове зростання, внутрішній туризм
2023	52 %	Високий попит у літні місяці та на новорічні свята
2024	49 %	Зниження через воєнний стан, стабільність у літні місяці

Джерело: таблиця складено автором за даними [1–3].

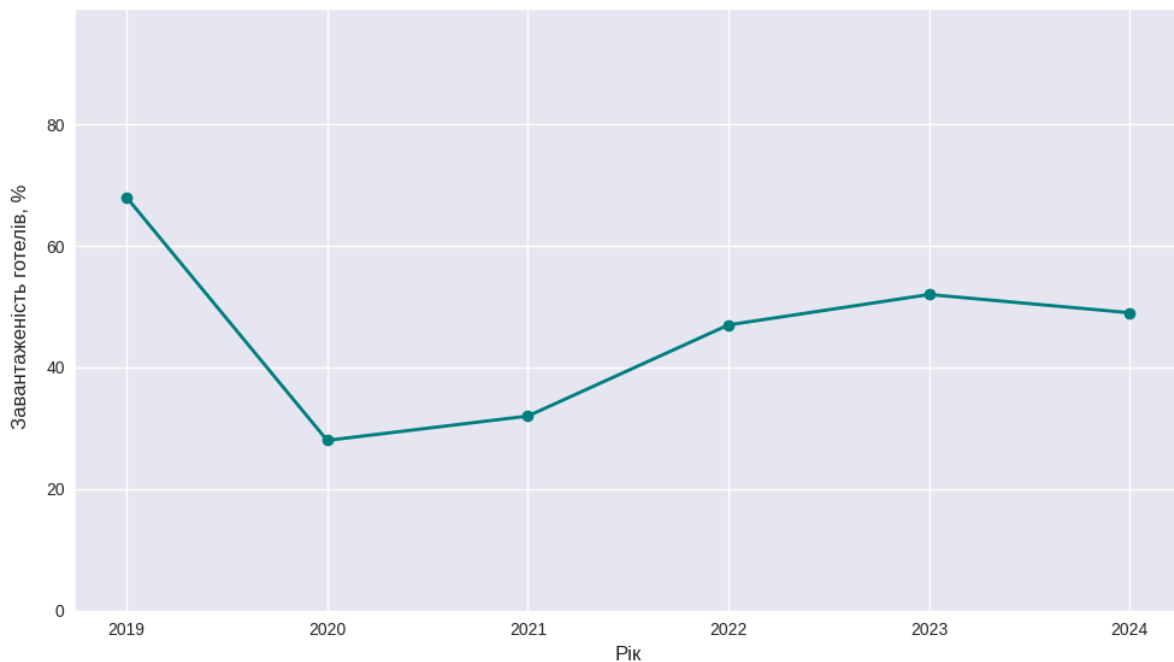


Рис. 1.1 – Середня завантаженість готелів у Львові (2019-2024)

Джерело: складено автором за допомогою [4] на основі даних з [1-3]

Аналіз динаміки свідчить, що готельний бізнес Львова є високозалежним від зовнішніх факторів, проте водночас демонструє стійкість та здатність до адаптації. Падіння показників у 2020–2021 рр. було спричинене глобальною пандемією, яка обмежила міжнародні подорожі та знизила попит на готельні послуги. Водночас внутрішній туризм став компенсаторним чинником, особливо у 2022–2023 рр., коли українські туристи активно відвідували Львів.

Сезонність також відіграє важливу роль у завантаженості готелів. Найвищі показники спостерігаються у літні місяці, коли туристи приїжджають для огляду культурних пам'яток та участі у фестивалях, а також у період новорічних та різдвяних свят, коли Львів стає центром зимового туризму. Натомість у міжсезоння (березень–квітень, жовтень–листопад) попит знижується, що створює необхідність у розробці спеціальних маркетингових програм для підтримання стабільності завантаженості.

Таким чином, у 2019–2024 рр. готельний бізнес Львова пройшов етапи зростання, кризи та поступового відновлення. Незважаючи на зовнішні виклики, він зберіг здатність адаптуватися до нових умов, а його подальший розвиток залежить від удосконалення сервісу, розширення спектра послуг та активного просування міста як туристичного бренду на міжнародному ринку.

1.2 Аналіз відповідності основних і додаткових послуг готельних підприємств м. Львова портрету потенційного споживача

Щороку Львів приймає 2,1 мільйона туристів, серед яких приблизно 85% внутрішніх відвідувачів, зберігається й стабільний потік іноземних гостей. [5]

Основні послуги готелів охоплюють проживання у номерах та харчування. Вони формують базовий готельний продукт і відповідають стандартним очікуванням клієнтів. Додаткові послуги значно розширюють джерело прибутку готельного бізнесу, забезпечуючи індивідуалізовані пропозиції для різних сегментів ринку. До них належать:

- рекреаційні та wellness-послуги (SPA-зони, тренажерні зали, масажні кабінети);
- транспорт (трансфери з аеропорту та вокзалу, оренда автомобілів);
- екскурсійні програми (оглядові тури містом, гастрономічні маршрути, культурні заходи);
- сімейні та дитячі послуги (спеціальні меню, дитячі кімнати, інтерактивні програми). [6]

Потенційний споживач готельних послуг Львова — це переважно людина середнього віку (30–50 років) із середнім рівнем доходу, яка здійснює подорожі з метою відпочинку, культурного пізнання або ділових зустрічей. Такий клієнт

характеризується прагненням поєднати доступність ціни з належним рівнем комфорту та сервісу. Він очікує:

- зручне розташування готелю поблизу історичного центру або транспортних вузлів;
- чисті та комфортні номери, що відповідають стандартам сучасного сервісу;
- можливість харчування у ресторані чи кафе при готелі з доступним меню;
- додаткові послуги, які підвищують цінність перебування;
- гнучкість у бронюванні та оплаті, включаючи онлайн-сервіси та мобільні додатки.

Потенційний споживач орієнтується на емоційний досвід перебування у Львові: участь у фестивалях, відвідування культурних заходів, знайомство з автентичною атмосферою міста. Для нього важливим є баланс між ціною, якістю та унікальністю пропозиції, що визначає конкурентоспроможність готельних підприємств Львова. [7]

Результати аналізу відповідності готельних послуг очікуванням споживачів підтверджують, що базові сервіси більшості готелів Львова відповідають міжнародним стандартам і забезпечують належний рівень задоволення клієнтів. Додаткові послуги перебувають у фазі активного розвитку: ресторани впроваджують авторські концепції харчування, готелі облаштовують SPA-зони та спортивні комплекси, пропонують екскурсійні пакети та транспортні послуги. Бізнес-сервіси функціонують на високому рівні, що робить Львів конкурентоспроможним майданчиком для міжнародних заходів. Водночас гастрономічні програми виступають одним із ключових чинників конкурентної переваги, оскільки кулінарна культура міста органічно інтегрується у готельні пропозиції.

Існують проблемні аспекти. Не всі готелі пропонують достатньо розвинені wellness-послуги. Сімейні програми також розвинені недостатньо: дитячі кімнати, інтерактивні заходи чи спеціальні пакети для сімейного відпочинку пропонуються лише в окремих закладах. Крім того, цифровізація сервісів перебуває на стадії

розвитку — не всі готелі мають мобільні додатки чи онлайн-бронювання додаткових послуг, що знижує зручність для сучасних клієнтів.

Перспективи удосконалення послуг полягають у розширенні спектра wellness-сервісів, впровадженні сімейних пакетів та дитячих програм, активному розвитку гастрономічного туризму через кулінарні майстер-класи та дегустації, а також у цифровізації сервісів. Впровадження мобільних додатків, онлайн-бронювання додаткових послуг та персоналізованих пропозицій дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів.

1.3 Перспективні напрями удосконалення основних і додаткових послуг у готельних підприємствах м. Львова

Готельний бізнес м. Львів має значний потенціал розвитку, проте сучасні виклики, пов'язані з пандемією, економічними кризами та воєнним станом, засвідчили необхідність системного удосконалення послуг. Основні сервіси — проживання, харчування та організація бізнес-заходів — у більшості готелів відповідають міжнародним стандартам, однак потребують модернізації та розширення. Важливим напрямом є цифровізація: впровадження мобільних додатків для бронювання номерів, систем «smart-room» та онлайн-сервісів персоналізації, що підвищить зручність для клієнтів і оптимізує управління готельними процесами.

Додаткові послуги, які активно розвиваються у львівських готелях, мають низку обмежень, тому перспективними напрямами їх удосконалення є:

- впровадження wellness та рекреаційних програм: розширення SPA-зон із сучасними оздоровчими практиками (аромо- та гідротерапія, сауни, басейни), інтеграція програм здорового способу життя зі збалансованим харчуванням та консультаціями фахівців, поєднання йоги й фітнес-турів з екскурсійними маршрутами.

- впровадження сімейних та дитячих пакетів: облаштування інтерактивних дитячих кімнат, проведення майстер-класів і квестів, впровадження

спеціальних пропозицій для сімейного відпочинку (знижки на харчування та екскурсії, дитяче меню у ресторанах).

- впровадження гастрономічного туризму: організація кулінарних майстер-класів, регулярні дегустації вин, кави та локальних продуктів, співпраця з ресторанами й кав'ярнями для створення гастрономічних турів, що підкреслюють кулінарну ідентичність міста.

- впровадження транспортних та екскурсійних послуг: доступні трансфери з аеропорту та вокзалу, оренда автомобілів і велосипедів, організація класичних та тематичних турів Львовом і Карпатами, що розширює спектр пропозицій для іноземних туристів.

Екологізація готельних підприємств сьогодні в тренді. Використання енергоефективних технологій, сортування відходів, підтримка локальних виробників та застосування екологічних матеріалів стають важливими чинниками вибору для сучасних туристів і формують позитивний імідж Львова як екологічно відповідального туристичного центру. [8]

Цифровізація та інновації залишаються ключовими напрямками розвитку готельного бізнесу. Впровадження мобільних додатків, онлайн-бронювання додаткових послуг, персоналізованих пропозицій та систем управління даними забезпечить ефективність роботи готелів і зручність для клієнтів. Використання штучного інтелекту для аналізу поведінки гостей та формування індивідуальних пропозицій стане інструментом підвищення лояльності клієнтів. [9]

Отже, ключові напрями розвитку готельних послуг включають впровадження цифрових технологій, розширення оздоровчих та рекреаційних програм, активне використання гастрономічного потенціалу міста, формування сімейно-орієнтованих пакетів та застосування екологічних рішень. Реалізація цих заходів сприятиме адаптації готельного бізнесу до сучасних умов, посиленню його конкурентних позицій та довгостроковій стабільності економіки регіону.

Висновки за розділом 1

У першому розділі було здійснено комплексний аналіз стану та перспектив розвитку готельного бізнесу м. Львів. Дослідження показало, що готельна індустрія міста є важливою складовою туристичної інфраструктури України, формує рівень задоволеності гостей та визначає конкурентоспроможність регіону на ринку гостинності.

На динаміку завантаженості готелів у 2019–2024 рр. високий вплив мали пандемія COVID-19, економічна криза та війна. Готельний бізнес продемонстрував стійкість та здатність до відновлення, що підтверджується поступовим зростанням показників.

Вивчення відповідності основних і додаткових послуг портрету потенційного споживача показало, що базові сервіси більшості готелів відповідають міжнародним стандартам, тоді як додаткові послуги активно розвиваються, але потребують подальшого удосконалення. Особливу увагу слід приділити wellness-програмам, сімейним та дитячим пакетам, гастрономічному туризму та цифровізації сервісів.

Перспективні напрями розвитку готельних підприємств Львова охоплюють модернізацію основних послуг, розширення спектра додаткових сервісів, впровадження інноваційних технологій та екологічних практик. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування, формуванню позитивного іміджу міста як туристичного центру та зміцненню позицій готельного бізнесу Львова на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ATLAS DELUXE У М. ЛЬВІВ

2.1 Організаційно-правова характеристика та структура управління готелю

Готель Atlas Deluxe є сучасним підприємством готельної індустрії м. Львова, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України. Така організаційно-правова форма забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, оптимізацію фінансових потоків та створює сприятливі умови для розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Зокрема, форма ТОВ дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з оперативною адаптацією до змін ринкової кон'юнктури, що є особливо важливим для підприємств сфери гостинності. [10] Основним видом діяльності готелю є надання послуг тимчасового розміщення та супутніх сервісів, що відповідає класифікації КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення».[11]

Організаційно-правову характеристику готелю Atlas Deluxe узагальнено в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова характеристика готелю Atlas Deluxe

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Готель Atlas Deluxe
Місце розташування	м. Львів, Україна
Сфера діяльності	Готельне господарство
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення»
Категорія готелю	4 зірки
Номерний фонд	42 номери різних категорій
Основні послуги	Тимчасове розміщення гостей
Додаткові послуги	Ресторан, бар, конференц-зал, SPA-зона, трансферні послуги
Цільові сегменти клієнтів	Ділові туристи, індивідуальні мандрівники, туристичні групи
Особливості позиціонування	Поєднання історичної архітектури з сучасним дизайном і сервісом

Джерело: складено автором за даними [10-12]

Atlas Deluxe офіційно має категорію чотири зірки, що підтверджує відповідність готелю міжнародним стандартам якості обслуговування та рівня комфорту. Номерний фонд підприємства включає номери різних категорій — від стандартних до люксів, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Окрім базових послуг розміщення, готель пропонує широкий спектр додаткових сервісів, які формують комплексну пропозицію для гостей та підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг. Важливою особливістю готелю є поєднання історичної архітектури будівлі початку ХХ століття з сучасними дизайнерськими рішеннями, що позитивно впливає на імідж підприємства та його привабливість для споживачів.[12]

Організаційна структура управління готелем побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між рівнями менеджменту та структурними підрозділами. На вищому рівні управління перебуває директор готелю, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, фінансову стабільність та формування загальної політики діяльності. Середній рівень управління представлений керівниками окремих служб, зокрема служби прийому та розміщення, ресторанного господарства, адміністративно-господарської частини, а також відділу маркетингу та продажів. Операційний рівень складають працівники, які безпосередньо забезпечують процес обслуговування гостей: адміністратори, офіціанти, покоївки, технічний персонал.

Застосування лінійно-функціональної структури управління сприяє підвищенню керованості підприємства, зниженню дублювання управлінських функцій та чіткому розмежуванню відповідальності між структурними підрозділами. Така система управління дозволяє ефективно координувати діяльність готелю, підтримувати високий рівень сервісу та своєчасно реагувати на зміни умов функціонування ринку. [13]

Організаційно-правова характеристика та структура управління готелю Atlas Deluxe свідчать про системний підхід до організації його діяльності, що

створює підґрунтя для подальшого аналізу економічних показників та результатів функціонування підприємства у наступних підрозділах роботи.

2.2 Аналіз спектра основних і додаткових послуг готелю Atlas Deluxe

Аналітичне дослідження сервісної політики готелю Atlas Deluxe свідчить, що успішність його функціонування базується на поєднанні стандартів класичної гостинності із гнучким підходом до надання додаткових сервісів. Номерний фонд готелю, що налічує 42 номери, формує основу фінансової діяльності підприємства, забезпечуючи близько 65–70% загального обсягу доходів. Інтенсифікація конкурентного середовища у готельному секторі Львова зумовлює пріоритетність розширення номенклатури додаткових сервісів, які наразі забезпечують 30–35% загального обсягу виручки. Відповідно, стратегічний потенціал підприємства визначається поєднанням високої якості базового продукту гостинності з динамічним оновленням та технологічною модернізацією супутніх послуг. [14]

До ключових інфраструктурних елементів, що формують сервісну політику Atlas Deluxe, належать:

Ресторанне господарство готелю представлено закладом авторської європейської кухні на 60 місць, який, окрім сервірування сніданків, функціонує як автономне джерело доходу. Наявність 20% містян серед загальної кількості відвідувачів підтверджує позитивну репутацію бренду на локальному ринку, окреслюючи перспективи для трансформації гастрономічної концепції та диверсифікації клієнтської бази

Конференц-сервіс. Мультифункціональний зал площею 70 кв. м (місткістю до 50 осіб) орієнтований на бізнес-сегмент. Аналіз його завантаженості демонструє нерівномірність, що зумовлено технічною обмеженістю обладнання для проведення сучасних гібридних заходів. Це створює ризик втрати частини корпоративних клієнтів, які очікують сучасних технологічних рішень.

Wellness-інфраструктура. SPA-зона (сауна, джакузі, масаж) має середню завантаженість на рівні 25–30%, що є низьким показником для готелю категорії

«чотири зірки». Такий рівень використання свідчить про необхідність перегляду асортименту процедур та впровадження нових wellness-програм, які відповідали б сучасним тенденціям оздоровчого туризму.

Проведений аналіз дозволяє ідентифікувати низку проблемних зон у діяльності підприємства. Найбільш очевидним є технологічний розрив: понад 90% додаткових послуг наразі бронюються через рецепцію або телефон, що обмежує можливості спонтанних продажів та не відповідає очікуванням «цифрового» покоління мандрівників. Недостатня інноваційність wellness-напрямку та обмеженість технічних можливостей конференц-залу знижують конкурентоспроможність готелю у порівнянні з іншими закладами Львова.

Підсумовуючи результати аналізу, можна визначити кілька ключових напрямів оновлення:

- Технологічна модернізація. Впровадження інтерактивних цифрових інструментів (QR-сервіси, мобільні додатки, інтеграція з Channel Manager) дозволить підвищити ефективність продажів та збільшити дохідність додаткових послуг на 10–15%. [15]
- Оптимізація wellness-напрямку. Трансформація традиційного SPA-меню у комплексну систему оздоровлення з авторськими програмами релаксації здатна підвищити завантаженість зони до 45–50% та сформувати новий сегмент постійних клієнтів. [16]
- Адаптація конференц-сервісу. Технічне переоснащення залу для підтримки онлайн-трансляцій та інтерактивних презентацій відкриє можливості для залучення IT-компаній та міжнародних організацій, що значно розширить клієнтську базу.

Оновлення та розширення переліку додаткових послуг є головним чинником зміцнення позицій готелю Atlas Deluxe на ринку. Впровадження таких змін допоможе готелю отримувати дохід з різних напрямів діяльності та забезпечить його стабільну роботу навіть в умовах постійних змін у галузі гостинності

2.3 Оцінка якості та ефективності надання додаткових послуг

Оцінка якості та економічної ефективності додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe є критично важливим етапом аналізу, оскільки саме цей сегмент діяльності формує диференційований продукт готелю та визначає його конкурентну позицію. У сучасних умовах ринку гостинності основні послуги розміщення сприймаються споживачем як базовий стандарт, тоді як рівень задоволеності та лояльності гостей безпосередньо залежатиме від якості супутнього сервісу.

Для проведення об'єктивного аналізу в даному дослідженні було застосовано методику SERVQUAL, яка дозволяє оцінити розрив між очікуваннями клієнтів та фактично отриманим сервісом за п'ятьма критеріями: матеріальність, надійність, чуйність, переконливість та співпереживання.[17]

Паралельно з оцінкою якості, ефективність підрозділів аналізувалася за допомогою системи ключових показників (KPI), зокрема: середній чек, коефіцієнт завантаженості та частка додаткових послуг у загальному доході. [18] Результати комплексного оцінювання демонструють таку картину:

Ресторанний комплекс: Демонструє найвищу ефективність за системою KPI, формуючи стабільний потік доходів як за рахунок резидентів готелю, так і завдяки залученню мешканців міста. Згідно з моделлю SERVQUAL, високі бали отримано за критеріями «надійність» та «матеріальність». Проте відсутність локальних гастрономічних акцентів дещо знижує показник «переконливості» (унікальності) пропозиції на фоні конкурентів.

Конференц-сервіс: Характеризується високим рівнем «чуйності» персоналу, проте має низькі показники за критерієм «матеріальність» через застаріле технічне оснащення. Економічна ефективність залу є сезонно нестабільною; відсутність можливостей для гібридних івентів призводить до недоотримання близько 15–20% потенційного доходу в сегменті корпоративного туризму.

Wellness-зона: Наразі є найменш ефективною ланкою за показником завантаженості (25–30%). Оцінка за SERVQUAL виявила значний розрив у

категорії «відповідність очікуванням»: гості готелю категорії «чотири зірки» очікують на інноваційні оздоровчі програми, тоді як наявний асортимент послуг залишається консервативним.

Ключовою проблемою, що знижує загальну ефективність, залишається виражений технологічний розрив. Ситуація, за якої понад 90% додаткових сервісів бронюються через рецепцію, суттєво знижує показник «швидкості реагування» та не відповідає запитам сучасної аудиторії.

Готель Atlas Deluxe має значний невикористаний потенціал. Виявлений дисбаланс між якісним ресторанним сервісом та низькою ефективністю wellness- і конференц-послуг свідчить про необхідність переходу до моделі стратегічного оновлення. Системна модернізація технічної бази та впровадження інноваційних форматів обслуговування дозволять підвищити рівень задоволеності гостей та забезпечити сталу економічну результативність підприємства.

2.4 SWOT-аналіз конкурентоспроможності готелю Atlas Deluxe

SWOT-аналіз є одним із фундаментальних інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє систематизувати внутрішні ресурси готелю та зовнішні ринкові умови для формування ефективної моделі розвитку.[19] У межах даного дослідження SWOT-аналіз застосовується для визначення того, як комплексне оновлення додаткових послуг може нівелювати слабкі сторони готелю Atlas Deluxe та посилити його ринкові позиції в умовах конкурентного середовища Львова.[20]

На основі результатів аналізу якості та ефективності сервісної діяльності, проведеного у попередніх підрозділах, сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу готелю Atlas Deluxe

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне розташування в історичному центрі міста. 2. Висока репутація та статус « 4 зірки». 3. Унікальний архітектурний стиль та інтер'єри. 4. Висока якість ресторанного обслуговування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежений номерний фонд (42 номери). 2. Технологічна застарілість процесів бронювання послуг. 3. Низька рентабельність та консервативність SPA-зони. 4. Недостатнє технічне оснащення конференц-залу.

Продовження таблиці 2.2

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на внутрішній туризм та МІСЕ-заходи. 2. Впровадження інноваційних IT-рішень (мобільні додатки, QR-меню). 3. Розширення спектра wellness-програм. 4. Створення колаборацій з локальними культурними івентами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока концентрація конкурентів у сегменті преміум-готелів. 2. Нестабільність туристичного потоку через воєнний стан. 3. Зростання цін на енергоносії та комунальні послуги. 4. Швидка зміна споживчих переваг у бік цифровізації.

Джерело: Складено автором на основі аналізу діяльності готелю Atlas Deluxe

Конкурентоспроможність готелю Atlas Deluxe базується на поєднанні фундаментальних переваг, таких як преміальна локація, впізнаваність бренду та висока якість гастрономічного супроводу. Однак ідентифіковані слабкі сторони вказують на ризики втрати частки ринку через технологічний консерватизм та недостатню адаптивність певних складових сервісної структури до сучасних запитів споживачів.

Найбільший стратегічний розрив спостерігається у площині цифровізації клієнтського досвіду та інноваційного наповнення wellness-послуг. Слабкість внутрішніх IT-процесів у поєднанні із загрозою динамічної зміни споживчих переваг створює передумови для відтоку аудиторії до більш технологічних конкурентів. Водночас виявлені можливості щодо модернізації конференц-сервісу та впровадження новітніх оздоровчих програм є ключовим ресурсом для нівелювання сезонності та підвищення середнього чека.

Стратегічний вектор розвитку готелю Atlas Deluxe має бути спрямований на реалізацію моделі інтенсивного оновлення сервісної бази. Використання репутаційного капіталу та вигідного розташування для інтеграції сучасних технологічних рішень дозволить подолати виявлені слабкі сторони та трансформувати їх у нові конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємства на ринку.

Висновок за розділом 2

Проведений комплексний аналіз діяльності готелю Atlas Deluxe дозволяє оцінити його поточний стан як стабільний, проте такий, що потребує системної модернізації для збереження конкурентних позицій на ринку. Наявна організаційна модель управління, побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечує належний рівень операційної ефективності, але демонструє низьку адаптивність у сфері впровадження інновацій. Категорія «чотири зірки» накладає високі стандарти, які наразі реалізуються переважно через якість номерного фонду. Водночас архітектурна унікальність будівлі, хоча й формує іміджеву складову, вже не виступає самостійним чинником залучення клієнтів у сегменті преміум-сервісу.

Аналіз структури доходів виявив критичну залежність від основної послуги проживання. Інфраструктурні об'єкти (SPA, конференц-зал) функціонують у режимі підтримки, а не активної генерації прибутку. Сервісний портфель готелю залишається статичним: ресторанний напрям демонструє відносну самостійність завдяки локальній клієнтській базі, тоді як інші додаткові сервіси характеризуються низьким рівнем завантаженості, що не перевищує 30%.

Діагностика якості послуг засвідчила розрив між очікуваннями сучасного «цифрового» споживача та реальними можливостями готелю. Відсутність інтегрованих систем онлайн-бронювання додаткових послуг та технічна застарілість конференц-залу знижують привабливість для бізнес-аудиторії та IT-сегмента. Wellness-зона, попри професійність персоналу, сприймається як обмежена через відсутність авторських концепцій та актуальних wellness-трендів.

Результати SWOT-аналізу підтвердили ризик втрати частки ринку через активність конкурентів, які швидше впроваджують цифрові рішення. Сильні сторони готелю (локація та репутація) поступово нівелюються внутрішніми слабкостями, зокрема браком інновацій у сервісному наповненні. Зовнішні загрози, пов'язані з коливанням попиту, вимагають диверсифікації джерел доходу поза межами стандартного продажу номерів. Результати другого розділу підтверджують необхідність трансформації сервісного портфеля готелю.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО КОМПЛЕКСНОГО ОНОВЛЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ ATLAS DELUXE

3.1 Розроблення комплексу заходів з удосконалення додаткових послуг в готелі Atlas Deluxe

Результати аналізу діяльності готелю Atlas Deluxe, проведеного у другому розділі, виявили низку критичних областей, що потребують стратегічного втручання: технологічну інертність комунікацій, низьку експлуатаційну ефективність Wellness-зони та невідповідність конференц-сервісу запитам сучасного бізнес-сегмента. Оновлення додаткових послуг є ключовою передумовою збереження конкурентоспроможності та фінансової стабільності готелю.

Запропонована програма модернізації сервісного портфеля структурована за п'ятьма стратегічними напрямками:

Цифровізація сервісного середовища (Digital Guest Experience) Для подолання проблеми, за якої понад 90% додаткових послуг бронюються виключно через прямий контакт із персоналом, необхідно інтегрувати цифрові рішення у шлях гостя. [21] Для поліпшення цифровізації сервісу пропонується впровадження системи «Цифровий консьєрж» та Месенджер-підтримки через чат-бот. Створення веб-платформи на базі QR-кодів, розміщених у кожному номері та зонах загального користування. Гість отримує можливість без завантаження сторонніх додатків замовляти room-service, бронювати час у SPA, переглядати меню подушок або замовляти трансфер у режимі реального часу. Впровадження інтерактивного чат-бота для обробки типових запитів, що дозволяє миттєво реагувати на потреби клієнта та знижує навантаження на службу прийому та розміщення.

Концептуальна реновація Wellness-напрямку З огляду на завантаженість SPA-зони лише на рівні 25–30%, пропонується змістити акцент із надання стандартних процедур на цілісні програми регенерації. [22] Оскільки готель

розташований у діловому центрі міста, пропонується пакет «Mental Health & Sleep Care» для покращення якості сну: трав'яні збори, використання обтяжених ковдр, ароматерапія для номера та доступ до медіатеки з релакс-контентом через QR-код.

Послуга «Day SPA + Workspace» Орієнтація на локальний ринок. Пакет дозволяє мешканцям міста використовувати лаунж-зону готелю для роботи (coworking) із подальшим сеансом релаксації в аква-зоні, що монетизує інфраструктуру в денні години.

Модернізація бізнес-інфраструктури (Hybrid & Safe Hub) Для залучення IT-сегмента та міжнародних організацій необхідно трансформувати конференц-зал у мультифункціональний технологічний майданчик. [23] Встановлення систем для «Фізичних-зустрічей» (камери 360°, професійні мікрофонні масиви), що забезпечують ефект присутності для дистанційних учасників. Впровадження статусу «Безперервний робочий простір» передбачає офіційне позиціонування готелю як енергонезалежної локації з гарантованим Starlink-зв'язком та резервними системами живлення. Такий підхід забезпечує безперервність бізнес-процесів і створює конкурентну перевагу для організації конференцій та ділових заходів у кризових умовах.

Гастрономічне оновлення та локальна ідентифікація. Передбачають посилення унікальності ресторанного сервісу готелю як для резидентів, так і для зовнішніх відвідувачів. [24] У цьому контексті важливим є впровадження меню «Смаки регіону», що базується на сезонних дегустаційних наборах із використанням автентичних рецептів та продуктів локальних фермерів Галичини. Додатковим елементом є «Авторський вечір від шефа», який полягає в організації гастрономічних заходів із презентацією авторських страв від шеф-кухаря. Такий формат не лише підвищує середній чек, але й формує інтерес серед поціновувачів високої кухні, зміцнюючи конкурентні позиції готелю на ринку.

Розширення сервісної моделі «Pet-Friendly+» Передбачає адаптацію готельної інфраструктури до сучасного тренду зростання кількості подорожей із домашніми улюбленцями. [25] У рамках цієї концепції впроваджується спеціальний «Welcome-набір», що включає лежак, миску та еко-пакети, а також

розробляється дієтичне меню для тварин. Додатково готель налагоджує співпрацю з профільними сервісами, такими як грумінг та ветеринарна допомога, що дозволяє забезпечити комплексну підтримку власників за запитом.

План-графік реалізації запропонованих заходів та їх пріоритетність представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплексний план заходів з оновлення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe

Напрямок оновлення	Ключовий інструмент/захід	Цільова аудиторія	Мета впровадження	Термін виконання
Цифровізація	Web-апп «Цифровий консьєрж»	Бізнес-туристи, покоління Y/Z	Автоматизація та швидкість продажів	II квартал 2026 року
Wellness	Програми «Mental Health»	Мешканці міста, туристи в стресі	Підвищення завантаженості зони	III квартал 2026 року
Бізнес-послуги	Конференц-форма т «Hybrid Hub»	IT-сфера, корпорації	Нівелювання сезонності попиту	IV квартал 2026 року
Гастрономія	Локальні дегустаційні сети	Гурмани, іноземні гості	Підвищення середнього чека	II–III квартал 2026 року
Лояльність	Програма «Pet-Friendly+»	Сім'ї, внутрішні мандрівники	Формування емоційної прив'язки	I квартал 2026 року

Джерело: складено автором за даними [21-25]

Запропонований комплекс заходів дозволить готелю Atlas Deluxe сформувати нову конкурентну політику, орієнтовану на високу технологічність, безпеку та персоналізовану турботу про клієнта. Спеціалізовані меню для бізнес-зустрічей, конференцій або особливих подій дають можливість організувати заходи будь-якого рівня.

3.2 Організаційно-економічне забезпечення реалізації управлінських рішень щодо удосконалення додаткових послуг в готелі Atlas Deluxe

Ефективність впровадження запропонованих заходів визначається якістю організаційно-економічного забезпечення, що передбачає узгоджену взаємодію структурних підрозділів готелю, раціональний розподіл ресурсів та поетапну реалізацію управлінських рішень. [26]

Організаційне забезпечення оновлення додаткових послуг базується на адаптації чинної лінійно-функціональної структури управління до нових завдань. З цією метою доцільно сформувати тимчасову робочу групу під керівництвом директора готелю. До її складу пропонується включити керівника служби прийому та розміщення (цифровізація сервісів), адміністратора Wellness-зони (оновлення SPA-програм), менеджера з маркетингу (просування нових послуг) та шеф-кухаря (розвиток гастрономічних ініціатив).[27]

Економічне забезпечення передбачає цільове фінансування модернізації матеріально-технічної бази, упровадження цифрових рішень і підготовки персоналу. Важливими завданнями управління є визначення пріоритетності інвестицій, контроль витрат та забезпечення досягнення запланованих показників ефективності. [28]

З урахуванням комплексного характеру запропонованих змін їх реалізацію доцільно здійснювати поетапно, що забезпечує керованість процесу, зниження ризиків і узгодженість дій відповідальних підрозділів. [29]

Узагальнений алгоритм організаційного забезпечення реалізації управлінських рішень щодо удосконалення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe зображено на рис. 3.1

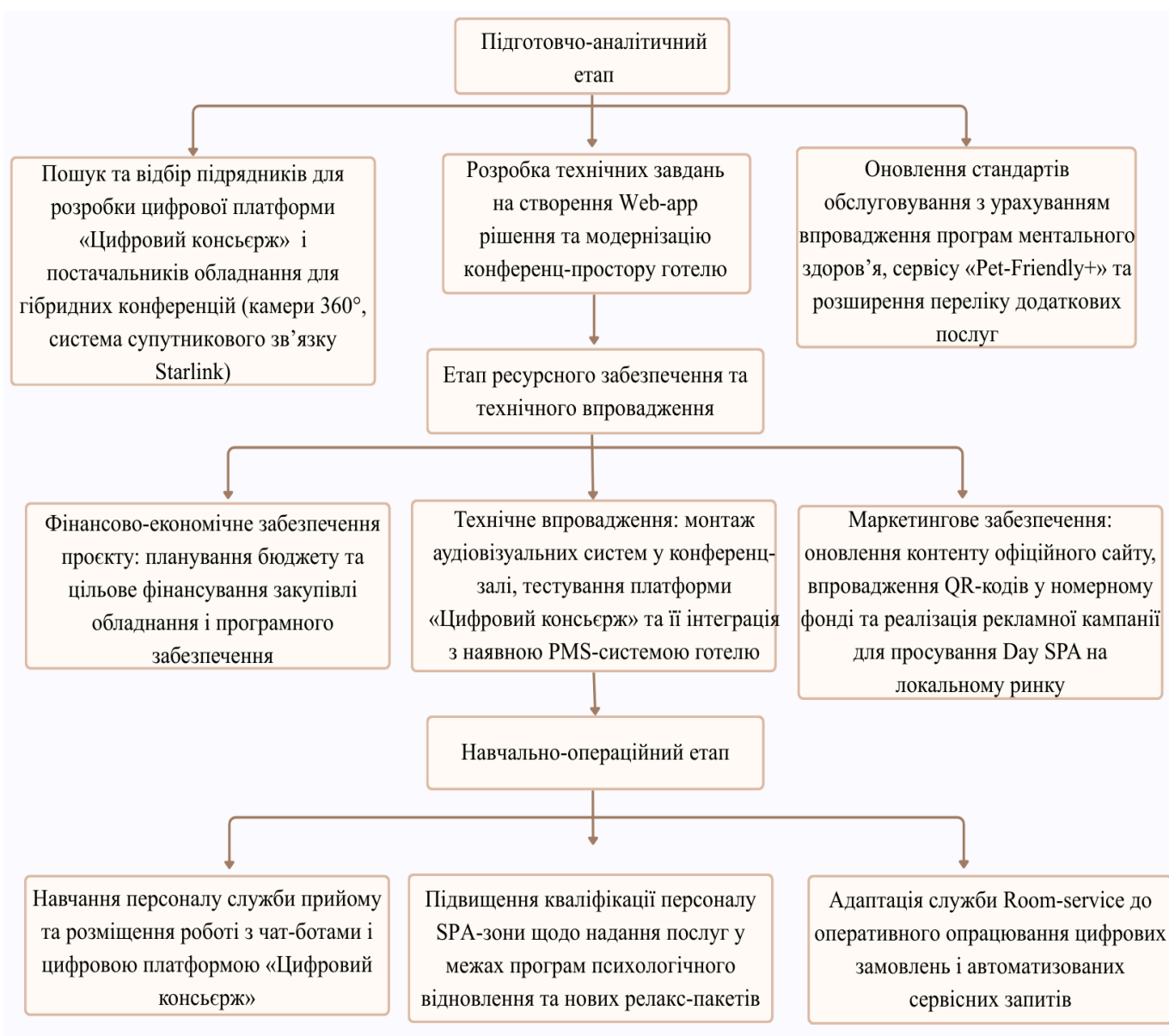


Рисунок 3.1 – Алгоритм організаційного забезпечення впровадження інноваційних додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe

Джерело: розроблено автором на основі даних [29]

Подальшим етапом деталізації організаційного забезпечення є визначення відповідальних підрозділів за реалізацію кожного напрямку запропонованих заходів. Такий розподіл функцій дозволяє уникнути дублювання повноважень і підвищує керованість процесу впровадження інновацій. [30] Матрицю відповідальності підрозділів готелю Atlas Deluxe подано в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності підрозділів готелю Atlas Deluxe за впровадження оновлених послуг

Напрямок заходу	Відповідальний підрозділ	Основна функція забезпечення
«Цифровий консьєрж»	Служба прийому та розміщення	Формування бази актуальних послуг, тестування функціоналу чат-бота, адаптація до цифрових запитів гостей, забезпечення інтеграції з PMS-системою готелю.
Mental Health SPA	Wellness-центр	Закупівля спеціалізованих матеріалів (ароматерапія, релакс-засоби), проведення тренінгів із клієнтського сервісу, впровадження програм психологічного відновлення.
Інтерактивні гібридні зустрічі	Адміністративно-го сподарська частина	Забезпечення стабільного високошвидкісного інтернету, монтаж аудіовізуального обладнання, технічна підтримка під час заходів, координація з ІТ-підрядниками.
Локальне меню	Служба ресторанного господарства	Співпраця з локальними виробниками, оновлення технологічних карт страв, впровадження сезонних дегустаційних наборів, організація авторських вечорів від шефа.
Pet-Friendly+	Відділ маркетингу та господарська служба	Закупівля «Welcome-наборів» (лежак, миска, еко-пакети), розробка дієтичного меню для тварин, просування послуги через сайт і соціальні мережі, координація з грумінг-сервісами.

Джерело: Складено автором на основі аналізу структури управління готелем та принципів розподілу функцій підрозділів

Економічна складова забезпечення реалізації рішень базується на принципі поетапного інвестування. Першочергово фінансуються цифрові інструменти та технічна стабільність (енергонезалежність), оскільки вони мають найкоротший термін окупності та критичне значення для безпеки бізнесу.

Запропонована система організаційно-економічного забезпечення дозволяє мінімізувати операційні ризики при впровадженні нових послуг та створює умови для швидкої адаптації персоналу до оновленої сервісної моделі готелю Atlas Deluxe.

3.3 Прогнозований ефект від удосконалення додаткових послуг в готелі Atlas Deluxe

Завершальним етапом розроблення стратегії комплексного оновлення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe є оцінка прогнозованої ефективності запропонованих заходів. Очікуваний ефект має комплексний та мультиплікативний характер і проявляється у зростанні фінансових показників діяльності готелю, зміцненні його ринкових позицій, а також оптимізації операційних і сервісних процесів.

Прогнозні розрахунки здійснено на основі аналізу фактичних показників діяльності готелю Atlas Deluxe за попередні періоди, з урахуванням експертних оцінок, а також практики функціонування аналогічних готелів бізнес-класу на національному ринку готельних послуг.

Прогнозування фінансових результатів базується на зміні структури доходів підприємства та підвищенні рівня завантаженості ключових функціональних зон готелю. Основними драйверами економічного зростання визначено такі напрями.

Зростання доходів від конференц-сервісу. Завдяки технічному переоснащенню конференц-залу та орієнтації на потреби IT-сегмента прогнозується збільшення кількості бізнес-заходів у міжсезонний період на 20–25%. За умови середньої вартості оренди залу та супутніх кейтерингових послуг це дозволить підвищити річну виручку даного підрозділу на 450–500 тис.Грн. [31]

Підвищення рентабельності wellness-зони. Упровадження спеціалізованих програм з підтримки психоемоційного здоров'я (Mental Health) та денних SPA-пакетів (Day SPA), орієнтованих на локальних мешканців, сприятиме зростанню коефіцієнта використання потужностей SPA-зони з 25% до 45%. Очікуваний приріст доходу становитиме близько 15–18% від загального обороту даного підрозділу.

Ефект від цифровізації сервісів. Упровадження системи QR-замовлень та цифрової платформи обслуговування гостей сприятиме зростанню обсягу

спонтанного споживання додаткових послуг. Прогнозується збільшення середнього чека на room-service, міні-бар та послуги пральні на 10–12% завдяки зручності користування сервісом і скороченню часу обробки запитів.

Зведений прогноз ключових показників ефективності діяльності готелю після впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Прогнозовані зміни техніко-економічних та сервісних показників діяльності готелю Atlas Deluxe

Показник ефективності	Значення до впровадження	Прогноз після впровадження	Темп росту, %
Коефіцієнт використання SPA-зони, %	25	45	+80,0
Частка доходу від додаткових послуг у загальній виручці, %	12	19	+58,3
Середній дохід на одного гостя (RevPAM*), грн	1 850	2 150	+16,2
Рівень лояльності гостей (за онлайн-відгуками), балів	4,2	4,7	+11,9

Джерело: Складено автором на основі аналізу фінансових даних готелю та методик прогнозування ефективності готельних сервісів

Операційна та технологічна ефективність. Прогнозований ефект від упровадження цифрових сервісів також проявляється в оптимізації роботи персоналу та раціональному використанні ресурсів готелю. Зокрема, автоматизація до 40% стандартних запитів гостей через чат-бот і веб-додаток дозволить знизити навантаження на службу рецепції та зосередити увагу персоналу на персоналізованому обслуговуванні.[32]

Пряма передача замовлень із цифрової платформи до відповідних виконавчих служб (кухня, клінінг, пральня) сприятиме скороченню часу виконання запитів на 15–20% та мінімізує ризик виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором.

Маркетинговий ефект та зміцнення ринкових позицій. Упровадження інноваційних для львівського ринку форматів, зокрема гібридних конференцій і регенеративних wellness-пакетів, дозволить готелю Atlas Deluxe сформувати стійку конкурентну перевагу. Очікується зміна структури клієнтського портфеля підприємства: частка корпоративних клієнтів зросте приблизно на 15%, що забезпечить більш стабільний грошовий потік незалежно від сезонних коливань туристичного попиту.

Соціально-іміджевий ефект. Поряд з економічними результатами важливим є також соціально-іміджевий ефект від реалізації запропонованих заходів. Готель Atlas Deluxe позиціонуватиметься як інноваційний та клієнтоорієнтований заклад, що приділяє увагу психоемоційному комфорту гостей через wellness-програми та впроваджує сучасні підходи до інклюзивності завдяки розвитку pet-friendly сервісу. Це сприятиме зміцненню репутаційного капіталу підприємства та підвищенню рівня повторних візитів. [33]

Результати прогнозних розрахунків підтверджують доцільність упровадження запропонованих заходів з удосконалення додаткових послуг у готелі Atlas Deluxe. Сукупний приріст загального доходу протягом першого року функціонування оновленого сервісного портфеля очікується на рівні 14–17%, що за терміну окупності основних інвестицій у межах 6–8 місяців свідчить не лише про високу економічну ефективність, а й про стратегічну доцільність реалізації розробленого проекту в контексті довгострокового розвитку підприємства.

Висновок за розділом 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплексний проєкт модернізації додаткових послуг готелю Atlas Deluxe, спрямований на підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища та трансформації споживчого попиту.

Обґрунтовано стратегічні напрями оновлення сервісного портфеля готелю. Встановлено, що для усунення ключових слабких сторін діяльності підприємства, зокрема технологічного розриву та низького рівня завантаженості SPA-зони,

доцільним є впровадження п'яти пріоритетних ініціатив: цифровізації клієнтського шляху через платформу «Цифровий консьєрж», трансформації конференц-залу у формат «Інтерактивні гібридні зустрічі», реконцептуалізації wellness-центру за програмою «Mental Health», розширення сервісу «Pet-Friendly+» та розвитку локальних гастрономічних івентів.

Розроблено механізм організаційно-економічного забезпечення реалізації проекту. Визначено, що ефективне впровадження запропонованих управлінських рішень потребує створення координаційної групи та проведення реінжинірингу сервісних процесів. Встановлено, що пріоритетним об'єктом інвестування є конференц-сервіс, який завдяки високій рентабельності може виступати фінансовим джерелом для реалізації інших інновацій. Сумарний обсяг необхідних інвестицій оцінено у межах 210,0–300,0 тис. грн.

Здійснено прогноз економічної та операційної ефективності запропонованих заходів. Розраховано, що їх упровадження дозволить збільшити загальний річний дохід готелю Atlas Deluxe на 14–17%. Очікується зростання рівня завантаженості SPA-зони з 25% до 45%, а також підвищення середнього чека на додаткові послуги на 16,2%, що забезпечить окупність проекту протягом 6–8 місяців.

Доведено соціальну та конкурентну значущість розробленого проекту. Порівняльний аналіз свідчить, що прогнозовані показники ефективності діяльності готелю Atlas Deluxe перевищують орієнтовні середньоринкові значення по місту Львову на 10–15%, за експертними оцінками та відкритими аналітичними даними. Запропоновані заходи мають важливе соціальне значення, оскільки орієнтовані на підтримку психоемоційного відновлення гостей, розвиток локальної економіки та впровадження принципів інклюзивності, що відповідає сучасним суспільним цінностям.

Запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим і практично реалізовним інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності готелю Atlas Deluxe, який формує надійну основу для його подальшого розвитку та довгострокової капіталізації бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах ринку готельний сервіс зазнає суттєвих трансформаційних змін. Додаткові послуги перестали бути виключно допоміжним елементом обслуговування, перетворившись на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг, капіталізації бренду та створення унікальної ціннісної пропозиції. Ключовими векторами розвитку галузі є активна цифровізація клієнтського досвіду та поглиблення персоналізації сервісу з урахуванням психоемоційних потреб гостей.

Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю Atlas Deluxe дозволив ідентифікувати низку проблемних аспектів у функціонуванні додаткових послуг. Виявлено технологічну інертність системи замовлень, яка переважно функціонує в офлайн-режимі, а також низьку експлуатаційну ефективність wellness-зони, рівень завантаженості якої становить близько 25%, що є нижчим за орієнтовні середньоринкові показники. У поєднанні з обмеженими технічними можливостями конференц-сервісу ці чинники зумовлюють втрату потенційних доходів та зниження рівня лояльності гостей.

З метою подолання виявлених проблем у роботі було розроблено комплексну програму модернізації додаткових послуг, яка передбачає впровадження цифрової платформи «Цифровий конс'єрж», трансформацію конференц-залу у формат «Інтерактивні гібридні зустрічі» та розвиток регенеративних wellness-програм. Організаційно-економічне забезпечення реалізації запропонованих заходів ґрунтується на моделі поетапного інвестування власних коштів підприємства в обсязі 210–300 тис. грн, за якої оновлений конференц-сервіс виступає ключовим джерелом фінансування інших інновацій. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стійкість розвитку готелю в умовах макроекономічної нестабільності.

Прогнозні розрахунки підтверджують високу економічну доцільність запропонованих рішень. Очікуваний приріст річного доходу на рівні 900–1050 тис. грн та зростання рівня завантаженості SPA-зони до 45% забезпечують окупність інвестицій протягом 6–8 місяців. Крім прямого фінансового ефекту, реалізація

проекту сприятиме зміцненню конкурентних позицій готелю Atlas Deluxe, оскільки прогнозовані показники ефективності перевищуватимуть орієнтовні середньоринкові значення по місту Львову на 10–15%.

Запропонований комплекс заходів забезпечує поєднання технологічної інноваційності, економічної ефективності та сервісної адаптивності. Це створює передумови для сталого розвитку готелю Atlas Deluxe, підвищення рівня його прибутковості (на 14–17%) та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг міста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Львівська міська рада. Кількість готелів та аналогічних закладів розміщення [Електронний ресурс] // Панель міста. – Режим доступу: https://dashboard.city-adm.lviv.ua/kilkist_goteliv_ta_analogichnykh_zakladiv_rozmischennya (дата звернення: 10.12.2025).
2. Оціночний портал. Аналітичні дані готельного ринку у 2022 р. [Електронний ресурс] // Оціночний портал України. – Режим доступу: <https://ocinka.in.ua/analitichni-dani-hotel%CA%B9noho-rynku-u-2022/> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Forbes Ukraine. Заповнюваність готелів Львова у 2024 році впала до 49 % [Електронний ресурс] // Forbes.ua. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/lviv-vtrachae-populyarnist-sered-dilovikh-turistiv-zapovnenist-goteliv-u-2024-rotsi-vpala-z-52-do-49-03042025-28554> (дата звернення: 12.12.2025).
4. ChatGPT – штучний інтелект компанії OpenAI, використано як допоміжний інструмент для текстових матеріалів і генерації рисунків. Режим доступу: <https://chatgpt.com> (дата звернення: 12.12.2025).
5. Дивись.info. За даними управління туризму Львівської міської ради, близько 85 % гостей Львова — українці [Електронний ресурс] // Дивись.info (новини). – Режим доступу: <https://dyvys.info/2025/03/03/turystychnyj-potik-u-lvovi-za-chas-vijny/> (дата звернення: 14.12.2025).
6. Pidru4niki.com. Сутність та особливості готельних послуг [Електронний ресурс] // Pidru4niki.com (освітній портал). – Режим доступу: https://pidru4niki.com/20080215/turizm/sutnist_osoblivosti_gotelnih_poslug (дата звернення: 16.12.2025).
7. Hotel News Resource. What Are Travelers Looking for in a Hotel? Insights into Modern Guest Expectations [Електронний ресурс] // HotelNewsResource.com. – Режим доступу: <https://www.hotelnewsresource.com/articletest133179.html> (дата звернення: 17.12.2025).
8. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] // Інновації та технології в сфері послуг і харчування. –

- Режим доступу: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/103> (дата звернення: 18.12.2025).
9. Hospitality360. Top Hospitality Trends Shaping the Industry in 2025 [Електронний ресурс] // Hospitality360.my. – Режим доступу: <https://hospitality360.my/top-hospitality-trends-shaping-the-industry-in-2025/> (дата звернення: 19.12.2025).
 10. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] // Державний реєстр. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (дата звернення: 20.12.2025).
 11. Державна служба статистики України. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) [Електронний ресурс] // KVED-2010 (ДК 009:2010). – Режим доступу: <https://kved.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2025).
 12. Hotel Atlas Deluxe. Офіційний сайт готелю [Електронний ресурс] // Atlas Deluxe Hotel (офіційний сайт). – Режим доступу: <https://atlasdeluxe.com/> (дата звернення: 21.12.2025).
 13. Bibl.com.ua. Управління та організаційна структура готельного комплексу [Електронний ресурс] // Bibl.com.ua (освітній портал). – Режим доступу: <https://bibl.com.ua/informatika/4641/index.html> (дата звернення: 22.12.2025).
 14. Deloitte. Максимізація прихованих доходів: як додаткові послуги трансформують доходи готелю [Електронний ресурс] // Hospitality Labs. – Режим доступу: <https://www.hospitalitylabs.org/blog/pablo-torres%2Fupselling%2Fhidden-profits> (дата звернення: 22.12.2025).
 15. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – Режим доступу: <https://doaj.org/article/9d15ded8180b49de923984528cc716b4> (дата звернення: 22.12.2025).
 16. Csirmaz É., Török I. Міжнародні тенденції рекреаційного та велнес-туризму [Електронний ресурс] // *Procedia Economics and Finance*. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115014586> (дата звернення: 25.12.2025).

17. Куракін О. Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг [Електронний ресурс] // *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. – Режим доступу: <https://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/70> (дата звернення: 25.12.2025).
18. Moghadasnian S. A., Moslehi Z. Покращення менеджменту готелів через стратегії, орієнтовані на КРІ [Електронний ресурс] // *Enhancing Hotel Management Through KPI-Driven Strategies: A Guide for CEOs in the Hospitality Industry*. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/378870131_Enhancing_Hotel_Management_Through_KPI-Driven_Strategies_A_Guide_for_CEOs_in_the_Hospitality_Industry (дата звернення: 26.12.2025).
19. Panteleiev V. P. Застосування SWOT-аналізу для обґрунтування стратегії готельних підприємств [Електронний ресурс] // *Technology Audit and Production Reserves*. – Режим доступу: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/274918> (дата звернення: 28.12.2025).
20. Panteleiev V. P. Застосування SWOT-аналізу для обґрунтування стратегії готельних підприємств [Електронний ресурс] // *Technology Audit and Production Reserves*. – Режим доступу: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/274918> (дата звернення: 28.12.2025).
21. Пукач Я. О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – Режим доступу: <https://doaj.org/article/514aa8ffc3fd4a06a327cadc929ce841> (дата звернення: 04.01.2026).
22. Олійник О. В. Тенденції діяльності закладів ресторанного господарства, орієнтованих на wellness-туризм [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5323> (дата звернення: 04.01.2026).
23. Руе J. Як готелі трансформують простори для зустрічей, конференцій та заходів (MICE) для задоволення сучасних потреб [Електронний ресурс] // *GEM Journal*. – Режим доступу:

- <https://gemjournal.com/how-hotels-are-transforming-meetings-incentives-conferences-and-exhibitions-mice-spaces-to-meet-the-needs-of-2025/> (дата звернення: 05.01.2026).
24. Семенюк Л., Рудич А., Бірюкова О. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6161> (дата звернення: 10.01.2026).
25. Kim J.J., Vaah N.G., Kim S.C. та ін. Особливі ознаки pet-friendly готелів та їхній вплив на поведінку клієнтів [Електронний ресурс] // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S2514979225000229> (дата звернення: 10.01.2026).
26. Ільницька-Гикавчук Г. Інноваційні інструменти менеджменту готельного підприємства [Електронний ресурс] // *Review of Transport Economics and Management*. – Режим доступу: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/338862> (дата звернення: 12.01.2026).
27. Пукач Я. О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612> (дата звернення: 12.01.2026).
28. Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О., Цімура М. В. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу як стратегічного сегмента туристичної галузі в умовах цифрової трансформації [Електронний ресурс] // *Академічні візії*. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1971> (дата звернення: 15.01.2026).
29. Островська Г. Й., Вітряк А. О. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії [Електронний ресурс] // *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. – Вип. 28, № 1-2, 2024. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46891> (дата звернення: 15.01.2026).

30. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес. Організаційна структура та управління готельним підприємством [Електронний ресурс] // *Economy and Society*. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/850/817> (дата звернення: 21.01.2026).
31. Шевчук Дж., Денисенко М. Прогнозування доходів готелів у сучасних нестабільних умовах розвитку [Електронний ресурс] // *Economics, Finance and Management Review*. – Режим доступу: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/77> (дата звернення: 21.01.2026).
32. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу: цифрові сервіси та автоматизація [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – Режим доступу: <https://doaj.org/article/9d15ded8180b49de923984528cc716b4> (дата звернення: 24.01.2026).
33. Ан Х., Кім С. Значення досвіду wellness-туризму для задоволеності туристів і лояльності [Електронний ресурс] // *Sustainability*. – Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/1872> (дата звернення: 24.01.2026).