

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Удосконалення управління
сферою послуг
(за матеріалами ТЗОВ «КРИВЕ ОЗЕРО»)**

Improvement of Service Sector Management
(based on the materials of LLC “KRYVE OZERO”)

Виконав

студент гр. МЕ-61м

Лебідь Р.А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувачка кафедри менеджменту**

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА****Лебеда Романа Андрійовича**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління сферою послуг (за матеріалами ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО»)»

Керівник дипломної роботи: Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом роботи: « _____ » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: наукова, навчально-методична література та Інтернет-інформація з питань управління сферою послуг та готельно-відпочинковою справою, звітні дані роботи ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО».

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління у сфері відпочинкового бізнесу.

Розділ 2. Аналіз та особливості відпочинково-готельної індустрії.

Розділ 3. Покращення сфери послуг через удосконалення управлінських рішень (на прикладі ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО»).

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Тема, мета та завдання роботи. 2. Менеджмент покращення якості обслуговування. 3. Огляд росту ринку готельно-відпочинкового бізнесу 2024 – 2029 роки. 4. Розмір готельного ринку за регіонами. 5. Порівняння вартості готельного обслуговування Європи та Азії. 6. Основні виклики відпочинкової галузі України. 7. SWOT-аналіз ТзОВ «Криве Озеро» та основні проблемні виклики галузі. 8. Очікувані результати від запропонованих управлінських рішень. 9. Приклади екологічної практики в готелях. 10. Висновки та рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «09» «вересня» 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4.	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____

(підпис)

Лебідь Р.А.

Керівник роботи _____

(підпис)

Муравйов Ю.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Удосконалення управління сферою послуг (за матеріалами ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО»)» присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління підприємством, що функціонує у сфері послуг.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО», яке здійснює готельно-ресторанну діяльність, шляхом упровадження сучасних підходів до планування, мотивації персоналу та забезпечення якості обслуговування.

У процесі дослідження розглянуто сутність і роль управління у сфері послуг, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Проведено оцінку організаційної структури управління ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО» та визначено ключові проблеми у процесі прийняття управлінських рішень.

На основі аналізу запропоновано шляхи вдосконалення системи управління, що передбачають впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів, автоматизацію процесів бронювання і контролю якості, а також підвищення кваліфікації персоналу.

Ключові слова: управління, сфера послуг, ефективність, якість обслуговування, інновації, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The master's thesis “**Improvement of Management in the Service Sector (based on LLC ‘KRYVE OZERO’)**” is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of improving the management system of an enterprise operating in the service sector.

The purpose of the research is to develop recommendations aimed at increasing the management efficiency of LLC “KRYVE OZERO,” which operates in the hotel and restaurant industry, through the implementation of modern approaches to planning, staff motivation, and service quality management.

The study examines the essence and role of management in the service industry, analyzes internal and external factors influencing the efficiency of the enterprise, and evaluates the organizational management structure of LLC “KRYVE OZERO.” The key problems in the managerial decision-making process are identified.

Based on the conducted analysis, directions for improving the management system are proposed, including the introduction of innovative customer service approaches, automation of booking and quality control processes, and enhancement of employee qualifications.

Keywords: management, service sector, efficiency, service quality, innovation, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВІДПОЧИНКОВОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Сутність і особливості відпочинкового бізнесу як об'єкта управління.....9
- 1.2. Основні функції та принципи управління у відпочинковому бізнесі..... 14
- 1.3. Сучасні підходи до управління відпочинковими комплексами.....18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІДПОЧИНКОВО-ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

- 2.1. Аналітичний огляд стану та перспектив відпочинкової індустрії
України.....23
- 2.2. Аналіз ринку дозвілля: Європа – Азія.....30
- 2.3. Загальна характеристика відпочинкового комплексу
ТзОВ «Криве Озеро».....37

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «КРИВЕ ОЗЕРО»)

- 3.1. Основні напрями підвищення ефективності управління у сфері послуг.....44
- 3.2. Нові управлінські рішення щодо покращення надаваних послуг
ТзОВ «Криве Озеро».....47
- 3.3. Екологічно-відповідальний готель – потреба сьогодення.....51

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

ДОДАТКИ

ВСТУП

Відпочинково-готельний бізнес у XXI столітті перетворився на один із найдинамічніших та глобалізованих секторів економіки. Враховуючи постійне зростання мобільності, розширення туристичних потоків, урбанізацію та зростаючі вимоги до якості сервісу, сучасна готельна індустрія опинилася в центрі стратегічних перетворень.

Сфера готельно-відпочинкового бізнесу є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей світової економіки, а її розвиток має стратегічне значення для формування позитивного туристичного іміджу країни. Успішне функціонування будь-якого підприємства цієї індустрії, включно з ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО», критично залежить від ефективності його управлінської системи. Саме управління визначає здатність готельно-відпочинкового комплексу швидко адаптуватися до мінливих споживчих очікувань, технологічних інновацій та економічних викликів.

Розвиток заміського відпочинкового бізнесу у Львівській області набирає обертів, зокрема завдяки таким об'єктам, як комплекс "Криве Озеро" (Новояворівськ), що поєднує проживання, харчування, оздоровлення та бізнес-послуги. Ефективний менеджмент є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності, клієнтської лояльності та сталого розвитку.

На сьогоднішній день актуальність теми посилюється низкою факторів:

1. Необхідність забезпечення високої якості послуг (сервісу) як ключової конкурентної переваги в умовах загострення боротьби за клієнта.
2. Потреба в оптимізації процесів та ресурсів для мінімізації операційних витрат і підвищення рентабельності.
3. Виклик впровадження інноваційних управлінських технологій, зокрема цифрових рішень (CRM-систем, Revenue Management), для більш точного прогнозування та ціноутворення.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці системи практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінської діяльності ТзОВ

«КРИВЕ ОЗЕРО» з метою стійкого підвищення його економічної ефективності та якості сервісу.

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

1. Систематизувати сучасні концепції та методи управління в готельно-відпочинковому бізнесі, виділивши їхні особливості.

2. Провести структурно-функціональний аналіз поточної системи управління ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО» та здійснити діагностику його фінансово-господарського стану.

3. Виявити ключові управлінські дискусійні аспекти, які перешкоджають підвищенню ефективності готельно-відпочинкового комплексу.

4. Розробити конкретні, практично орієнтовані пропозиції щодо оптимізації основних бізнес-процесів.

5. Обґрунтувати механізм впровадження запропонованих змін та оцінити очікуваний економічний та соціальний ефект від їхньої реалізації.

Об'єкт дослідження: Процес управління операційною та стратегічною діяльністю ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО».

Предмет дослідження: Сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рішень, спрямованих на удосконалення управління ТзОВ «КРИВЕ ОЗЕРО».

У процесі роботи застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких: системний підхід – для розгляду управлінської системи в цілому; аналіз та синтез – для узагальнення теоретичних засад; статистичні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ВІДПОЧИНКОВОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і особливості відпочинкового бізнесу як об'єкта управління

Готельно-відпочинковий бізнес в Україні є однією з ключових складових туристичної галузі, що характеризується високою динамікою розвитку, багатофункціональністю та значною залежністю від зовнішніх факторів, таких як сезонність, геополітична ситуація та економічний клімат. Він охоплює широкий спектр послуг, які забезпечують комфортне перебування, харчування, оздоровлення та організацію дозвілля.

Відпочинковий бізнес виступає однією з ключових складових сучасної індустрії туризму та гостинності. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із підвищенням рівня життя населення, зростанням попиту на якісні послуги дозвілля та зміною пріоритетів споживачів у напрямку забезпечення психологічного й фізичного відновлення.



Під відпочинковим бізнесом зазвичай розуміють сукупність підприємницьких ініціатив, які спрямовані на організацію рекреаційних послуг: це можуть бути готельно-ресторанні комплекси, санаторії, бази відпочинку, еко-курорти тощо. Цей вид бізнесу має низку характерних рис, що вирізняють його з-поміж інших сфер підприємницької діяльності:

- **Сезонність попиту.** Відвідуваність готелів і відпочинкових комплексів має виражений сезонний характер, з піками у літній період і зимові

свята. Це зумовлює необхідність гнучкого управління ресурсами, зокрема персоналом, запасами та інфраструктурою, щоб максимально ефективно використовувати періоди високої завантаженості і мінімізувати витрати в міжсезоння.

- **Різноманітність форм розміщення.** Сучасний ринок пропонує широкий вибір типів житла — від традиційних готелів і мотелів до апарт-готелів, котеджних комплексів і глемпінгів. Така різноманітність дозволяє задовольнити різні запити клієнтів, від бюджетних варіантів до елітного сервісу.

- **Комплексність послуг.** Готельно-відпочинкові заклади часто пропонують не лише розміщення, а й харчування, оздоровчі процедури, розважальні програми, спортивні активності та культурні заходи. Це дозволяє створити унікальний клієнтський досвід, збільшити середній чек і забезпечити триваліше перебування гостей.

- **Вплив природного і кліматичного чинника.** Популярність готельно-відпочинкових закладів тісно пов'язана з природними особливостями регіону. Зони з вигідним кліматом, унікальними ландшафтами, близькістю до природних заповідників, водойм і гірських масивів мають більш високий попит.

- **Зростаючі вимоги до сервісу.** Клієнти очікують не лише комфорту, але й індивідуального підходу, високої якості обслуговування, сучасних технологій (онлайн-бронювання, мобільні додатки), а також безпеки і екологічної відповідальності від закладів.

- **Інвестиційна привабливість і ризики.** Хоча сектор готельно-відпочинкового бізнесу в Україні має перспективи зростання, він одночасно стикається з проблемами недостатньої інвестиційної активності, обмеженістю фінансових ресурсів, а також зовнішніми ризиками, такими як безпека, інфраструктурні обмеження та кадровий дефіцит.

Наведемо більш розширену характеристику відпочинкового бізнесу.

Інтеграція послуг – у межах одного комплексу можуть поєднуватися проживання, харчування, оздоровлення, культурно-розважальні заходи, спортивна інфраструктура тощо. 1. Сезонний характер попиту

Однією з фундаментальних рис відпочинкової індустрії є її висока сезонна варіативність. Значна частка споживчого інтересу концентрується навколо двох пікових періодів — літніх відпусток (червень–серпень) та зимових свят (кінець грудня — початок січня). Цей фактор зумовлює необхідність [1]:

- адаптивного управління персоналом (тимчасове працевлаштування, гнучкий графік);
- стратегічного резервування ресурсів (запаси продуктів, енергетичні потужності);
- маркетингової активності в міжсезоння (акції, wellness-тури, корпоративний відпочинок).

Природна залежність і екологічний вплив. Український туризм значною мірою прив'язаний до ландшафтного та кліматичного чинника. Регіони з гірською, лісовою або водною інфраструктурою (Карпати, Шацькі озера, Поділля) традиційно користуються попитом. Водночас погіршення екологічного стану (забруднення водойм, лісові вирубки, зсуви, зміна клімату) впливають на привабливість локацій.

Це накладає на бізнес відповідальність за [2]:

- впровадження сталих практик (green-energy, локальні продукти, мінімізація відходів);
- відповідність екологічним стандартам;
- участь у регіональних ініціативах з охорони природи.

3. Очікування високого рівня персоналізації. Сучасний споживач відпочинкових послуг дедалі більше орієнтується не лише на базову зручність, а й на емоційний комфорт, автентичність та персоналізований сервіс. У післякризовий період особливо зросла роль [3]:

- індивідуального підходу до клієнта (меню за запитом, інклюзивні умови, багатомовний персонал);
- вражень як продукту — тури з локальним гідом, інтерактивні формати, тематичні вечори;
- цифрової підтримки (онлайн-бронювання, цифрові путівники, гейміфікація сервісу).

4. Комплексний підхід до послуг (інтегрованість). На відміну від традиційних форматів готельного або ресторанного бізнесу, відпочинкові комплекси в Україні часто поєднують кілька функцій, створюючи цілісну систему сервісу. У межах одного об'єкта можуть поєднуватися [4]:

- проживання (номери, апартаменти, глемпінг);
- харчування (ресторан, кейтеринг, кав'ярні);
- оздоровчі програми (SPA, масаж, сауни, басейни);
- розваги та дозвілля (екскурсії, фестивалі, кінозали, дитячі зони);
- спорт (теніс, катання, скелетром, йога-простір).

Така інтеграція підвищує рейтинг і сприяє утриманню клієнтів, але вимагає злагодженої логістики та багатофункціонального персоналу.

Таблиця 1.1.

Основні терміни та визначення

Термін	Визначення
Відпочинковий бізнес	Вид підприємницької діяльності у галузі туризму, де основним є надання послуг дозвілля, оздоровлення, харчування та подій.
Сервіс	Комплекс умов та якостей обслуговування, що формують досвід клієнта.
Конференц-сервіс	Організація та проведення бізнес-заходів з повним обслуговуванням.
CRM-система	Програмний інструмент для персоналізації сервісу та управління стосунками з клієнтами.
SWOT-аналіз	Метод стратегічного планування, що оцінює сильні/слабкі сторони й зовнішні можливості/загрози.

Готельно-відпочинковий бізнес є комплексною системою, що вимагає чіткої координації між різними підрозділами [5-14]: від прийому гостей і обслуговування до маркетингу та фінансів. Ефективне управління передбачає:

- Стратегічне планування, що враховує сезонність, конкурентне середовище та специфіку цільових сегментів (ділові туристи, сімейні, wellness, екотуризм) (Барилко О., 2020);
- Оперативне управління ресурсами, особливо в пікові сезони — гнучке формування графіків персоналу, оптимізація постачання матеріалів та енергоресурсів (Зінченко Л., 2019);
- Контроль якості сервісу через стандартизацію процедур та впровадження систем менеджменту якості (ISO 9001) (Семененко В., 2021);
- Використання інформаційних технологій (CRM-системи, онлайн-бронювання, цифрові маркетингові платформи) для підвищення ефективності роботи і залучення клієнтів (Кравченко І., 2022).

Державна політика відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку галузі. Основні напрямки державного управління включають:

- Регуляторне забезпечення — встановлення стандартів безпеки, санітарних норм, ліцензування готелів і ресторанів (Закон України "Про туризм", 2023);
- Фінансова підтримка — програми субсидування, податкові пільги для підприємств туристичної сфери, сприяння інвестиціям (Державна стратегія розвитку туризму в Україні до 2030 року, 2022);
- Інфраструктурний розвиток — інвестиції у транспортні та комунікаційні мережі, створення туристичних інформаційних центрів (Міністерство економіки України, 2024);
- Промоція національного туристичного продукту через міжнародні виставки, маркетингові кампанії, співпрацю з міжнародними організаціями (Український державний центр туризму, 2023);

- Освітні ініціативи — підтримка освітніх програм і підвищення кваліфікації фахівців готельної справи, зокрема через співпрацю з профільними університетами та міжнародними інститутами (Остапенко Н., 2021).

Готельно-відпочинковий бізнес в Україні стикається з низкою управлінських викликів:

- Сезонність призводить до нерівномірного розподілу навантаження і нестабільності прибутків, що вимагає розробки гнучких фінансових моделей та диверсифікації послуг (Петренко С., 2020);

- Нестача кваліфікованого персоналу викликає потребу у впровадженні мотиваційних програм і професійного навчання (Іванова Т., 2019);

- Потреба в інноваціях і цифровій трансформації — для підвищення конкурентоспроможності необхідне широке впровадження ІТ-рішень та автоматизації (Гордієнко В., 2022);

- Вплив зовнішніх факторів, зокрема політичної нестабільності, епідеміологічних ризиків і змін у законодавстві, які потребують оперативного реагування і кризового менеджменту (Дубровський А., 2021).

Отже, ефективне управління в такому бізнесі потребує врахування широкого спектру чинників, які виходять за межі класичних економічних моделей.

1.2. Основні функції та принципи управління у відпочинковому бізнесі

Управління в сфері відпочинкового бізнесу має комплексний характер, охоплюючи всі традиційні функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. Проте їх реалізація має специфіку, зумовлену особливостями цієї галузі.

Готельно-відпочинковий бізнес є однією з найдинамічніших галузей сфери послуг. Його ефективне функціонування значною мірою залежить від правильно організованої системи управління. Менеджмент у цій сфері

передбачає стратегічне та оперативне управління матеріальними, людськими, інформаційними та фінансовими ресурсами, з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення якості обслуговування клієнтів [15].

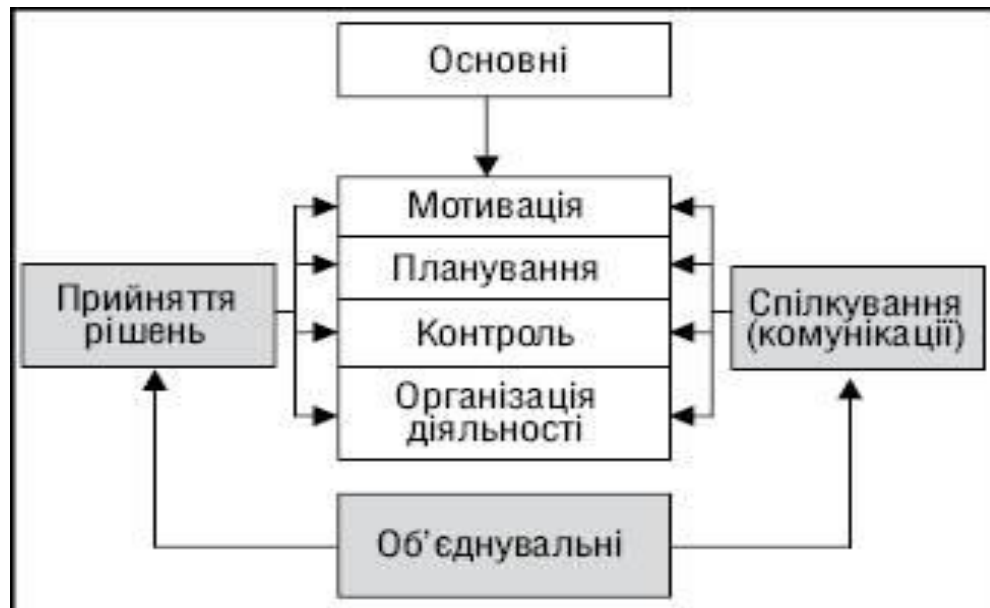


Рис. 1.1. Функції менеджменту

1. Планування. Ця функція є початковим етапом управління, що полягає у визначенні цілей, виборі стратегій їх досягнення та розрахунку необхідних ресурсів. У відпочинковому бізнесі планування охоплює:

- створення сезонних та міжсезонних програм;
- розробку маркетингових кампаній (наприклад, акції на “низький сезон”);
- прогнозування попиту на основі попередніх років;
- планування фінансових потоків, з урахуванням нерівномірної виручки протягом року [16].

Приклад: готельно-оздоровчий комплекс може планувати спеціальні пакети для сімейного відпочинку в літній сезон та wellness-програми — на осінь.

2. *Організування*. Ця функція полягає у впорядкуванні внутрішніх структур: розподілі обов'язків, формуванні відділів, визначенні підпорядкування. В умовах відпочинкового бізнесу особливо важливо:

- сформувати чітку ієрархію управління (директор – адміністратори – персонал обслуговування);
- забезпечити взаємодію між підрозділами (готель, ресторан, SPA, розваги);
- раціонально розподіляти робочі зміни в умовах пікового навантаження [17].

Фокус: мультифункціональний персонал — ключ до ефективного використання ресурсів у невеликих комплексах.

3. *Мотивація*. Мотиваційна функція полягає у створенні умов, що стимулюють персонал до досягнення високих результатів. У відпочинковому секторі важливо враховувати:

- сезонний характер роботи — тимчасовий персонал потребує інтенсивнішої матеріальної мотивації;
- емоційно-навантажена праця (робота з гостями) — необхідна нематеріальна підтримка: похвала, бонуси, можливість навчання;
- високий плин кадрів — програми лояльності, командні заходи, гнучкі графіки [18].

Приклад: премії за позитивні відгуки клієнтів чи бонуси в разі перевиконання показників у “гарячий” сезон.

4. *Контроль*. Контроль забезпечує відповідність фактичних результатів установленим стандартам. У готельно-відпочинковому бізнесі контроль охоплює:

- моніторинг рівня задоволеності гостей (через опитування, онлайн-відгуки);
- аудит якості обслуговування (таємний гість, чек-листи, відеоспостереження);
- фінансову звітність та аналіз KPI: завантаженість номерів, середній чек, тривалість перебування тощо [19].

Сталий розвиток і екологічність. Сучасна практика менеджменту зобов'язує впроваджувати екологічно відповідальні рішення: сортування сміття, енергоефективні технології, підтримку локальних громад. Це також є елементом побудови довіри серед цільової аудиторії [23].

Принцип системності. Усі управлінські рішення повинні розглядатися в контексті всієї системи підприємства. Наприклад, зміна цінової політики впливає не лише на дохід, а й на завантаженість, витрати на персонал і витрати на логістику [24].

1.3. Сучасні підходи до управління відпочинковими комплексами

Традиційні методи управління дедалі більше поступаються місцем сучасним управлінським концепціям, що враховують потребу в інноваційності, цифровізації та сталому розвитку.

- **Маркетинговий підхід** передбачає активне вивчення цільової аудиторії, формування унікальної пропозиції, побудову бренду відпочинкового комплексу та управління лояльністю клієнтів.
- **Сервіс-орієнтований підхід** зосереджується на створенні максимально комфортного середовища для гостей, включаючи персоналізоване обслуговування, емоційний сервіс, розвиток додаткових послуг.
- **Інноваційний підхід** передбачає впровадження нових технологій: електронного бронювання, CRM-систем, автоматизованих систем управління готелем, мобільних застосунків для гостей тощо.
- **Управління за цілями (МВО)** у відпочинковому бізнесі може застосовуватися для підвищення ефективності командної роботи та досягнення конкретних операційних показників.

Особливу актуальність набуває **екологічний підхід**, орієнтований на збереження навколишнього середовища, впровадження енергоефективних рішень, зменшення обсягу відходів, розвиток «зеленого туризму».

Подамо більш детальну характеристику підходів до управління відпочинковими комплексами.

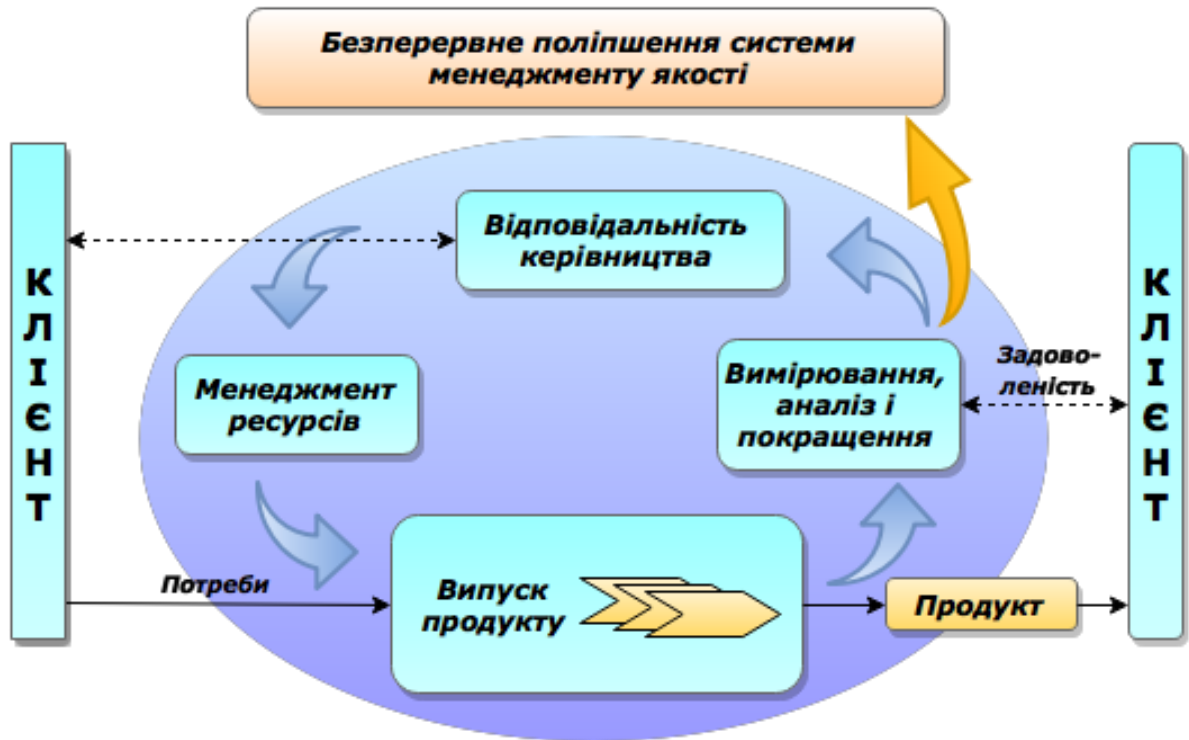


Рис.1.2. Менеджмент покращення якості обслуговування

Управління у сфері готельно-відпочинкових послуг дедалі частіше ґрунтується на застосуванні комплексних підходів, які не лише враховують класичні управлінські функції, але й адаптують найновіші тенденції у поведінці споживачів, технологічному розвитку та сталому використанні ресурсів. Нижче розглянемо ключові підходи, що формують сучасну парадигму управління у відпочинковому секторі.

Маркетинговий підхід

Маркетинговий підхід у готельно-відпочинковій сфері передбачає глибоку орієнтацію на ринок, що реалізується через:

- систематичне вивчення потреб, мотивацій і очікувань цільової аудиторії;
- сегментацію ринку та позиціонування готельно-відпочинкових продуктів;

- формування унікальної торгової пропозиції (УТП) з урахуванням конкурентних переваг;
- побудову та розвиток бренду закладу;
- управління лояльністю клієнтів через програми повторних візитів, знижки, комунікацію в соцмережах тощо.

Як підкреслює Котлер Ф., маркетинг у сфері послуг повинен забезпечувати не лише продаж, а й довгострокову цінність для споживача [25].

Ключовими інструментами є CRM-системи, аналіз клієнтських відгуків, формування репутації в онлайн-просторі.

Сервіс-орієнтований підхід

Цей підхід фокусується на забезпеченні максимально позитивного досвіду перебування гостя. Йдеться не лише про фізичний комфорт, а й про емоційний вплив, атмосфери довіри, уваги, індивідуального підходу. Основні принципи:

- персоналізоване обслуговування: врахування уподобань, звичок, побажань клієнтів;
- розвиток емпатійного сервісу — доброзичливість персоналу, готовність допомогти;
- формування додаткової цінності через супутні послуги (аніматори, SPA, квести, екскурсії);
- управління враженням гостя на всіх етапах — від бронювання до післявідгуків.

За словами Ловелока і Вірта, якість сервісу у сфері відпочинку є не технічним, а відчуттєвим параметром, тому увага до "емоційного сервісу" є стратегічним чинником конкурентоспроможності [26].

Інноваційний підхід

Інноваційний підхід передбачає системне впровадження цифрових рішень та нових бізнес-моделей для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення взаємодії з клієнтами. Серед основних напрямів:

- електронне бронювання (Booking, Expedia, власні сайти);
- використання CRM і PMS-систем для обліку клієнтів, статистики і автоматизації сервісу;
- застосування мобільних додатків: електронний ключ, інформаційні послуги, зворотний зв'язок;
- впровадження бездотикових технологій: check-in онлайн, замовлення послуг без рецепції;
- використання AI/чат-ботів у попередньому консультуванні клієнтів.

Згідно з дослідженнями European Hotel Technology Report, використання smart-систем підвищує задоволеність клієнтів у середньому на 22% [27].

Управління за цілями (MBO — Management by Objectives)

MBO передбачає формулювання чітких, вимірюваних і погоджених з персоналом цілей, які визначаються у межах загальної стратегії підприємства. Цей підхід забезпечує:

- підвищення ефективності командної роботи;
- посилення відповідальності кожного працівника за результати;
- прозору систему оцінювання діяльності;
- гнучкість управління, коли завдання адаптуються під конкретний сезон або ситуацію.

Концепція управління за цілями була розроблена Пітером Друкером і довела свою ефективність у сервісних галузях з високою динамікою попиту [28].

Екологічний (збалансований) підхід

Одним з найактуальніших підходів у сучасному відпочинковому бізнесі є екоорієнтованість, що передбачає:

- впровадження енергоефективного обладнання (LED-освітлення, теплові насоси, сонячні батареї);

- мінімізацію одноразового пластику та перехід на екоупаковку;
- повторне використання води (наприклад, для поливу);
- популяризацію «зеленого туризму» — екостежки, агротуризм, кемпінги;
- підтримку локальних виробників, ремісників і традиційної культури.

Згідно з дослідженням UNWTO (2022), понад 67% туристів у Європі схильні обирати екологічно відповідальні готелі [29].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІДПОЧИНКОВО-ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1. Аналітичний огляд стану та перспектив відпочинкової індустрії України

Готельний ринок охоплює кілька основних сегментів: готелі повного обслуговування, бюджетні курортні комплекси, бутик-готелі, гостьові будинки та орендоване житло. За оцінками The Business Research Company, глобальний обсяг ринку готельного бізнесу у 2023 році становив понад \$4,7 трлн і має тенденцію до зростання на 6–7 % щорічно.

У регіональному розрізі провідні позиції займають Північна Америка, Європа, Азія-Пасифік. Азіатський регіон демонструє найвищий приріст (понад 7,5 % CAGR) за рахунок урбанізації, зростання середнього класу та туристичних потоків.

Серед моделей управління готелями виділяють: власні, франчайзингові, контрактні (management agreements), лізингові та гібридні формати. Кожна має свої переваги в контексті контролю, операційного ризику та окупності.

Автоматизація, мобільні додатки для гостей, безконтактне заселення, персоналізовані рекомендації за допомогою ШІ — усе це трансформує досвід перебування туриста.

Сучасні мандрівники віддають перевагу концепціям сталого туризму, здорового способу життя (wellness hotels), розумним технологіям у номері та гнучким умовам бронювання.

Ключові фінансові показники включають RevPAR (дохід за номер), ADR (середній дохід за номер) та occupancy rate (заповнюваність). У 2023 році середній RevPAR становив \$116, що перевищує показники 2022 року на 17 %.

Згідно з дослідженням CBRE, понад 50 % опитаних інвесторів планують розширення активів у готельному секторі до 2026 року. Пріоритет мають курортні комплекси, бізнес-готелі та luxury-сегмент.

Серед основних викликів — нестача персоналу, зростання витрат на енергію, геополітичні конфлікти, зниження платоспроможного попиту в окремих регіонах.

До 2030 року прогнозується зростання світового готельного ринку до \$7,2 трлн. Технологічна модернізація, персоналізований підхід і стійкі рішення будуть ключовими факторами зростання.

Прогнози на 2025–2030 роки:

- Цільові цифри: зростання до \$5,8 трлн до 2027, \$7,2 трлн до 2029–2030 (CAGR ~6–7 %)
- Основні драйвери: зростаючий middle-class, wellness tourism, ESG, сталий туризм

Ось інформативні інформаційні графіки, які ілюструють ключові аспекти світового ринку готельно-відпочинкового бізнесу [45-48]:



Рис.2.1. Огляд росту ринку готельно-відпочинкового бізнесу 2024 – 2029 роки

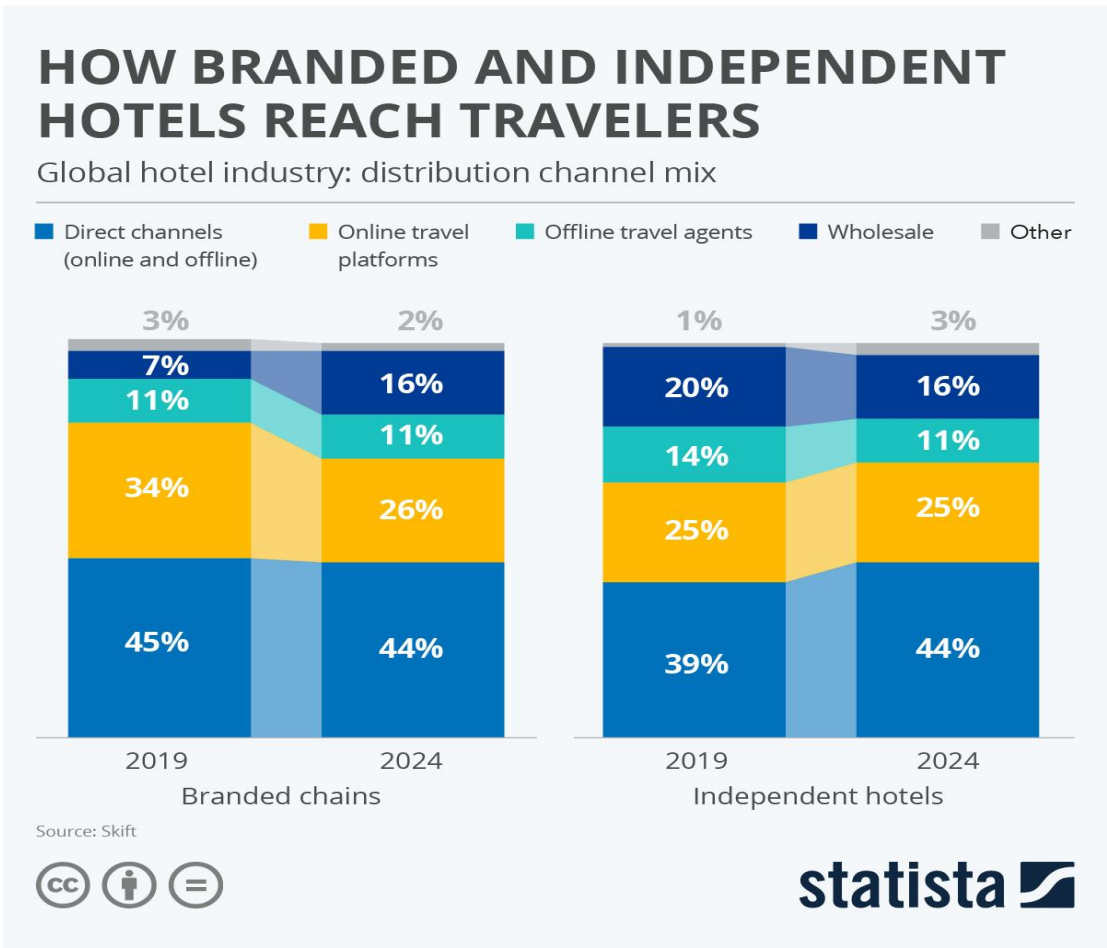


Рис. 2.2. Як мережеві та незалежні готелі знаходять клієнтів (Глобальна готельна індустрія: структура каналів дистрибуції)

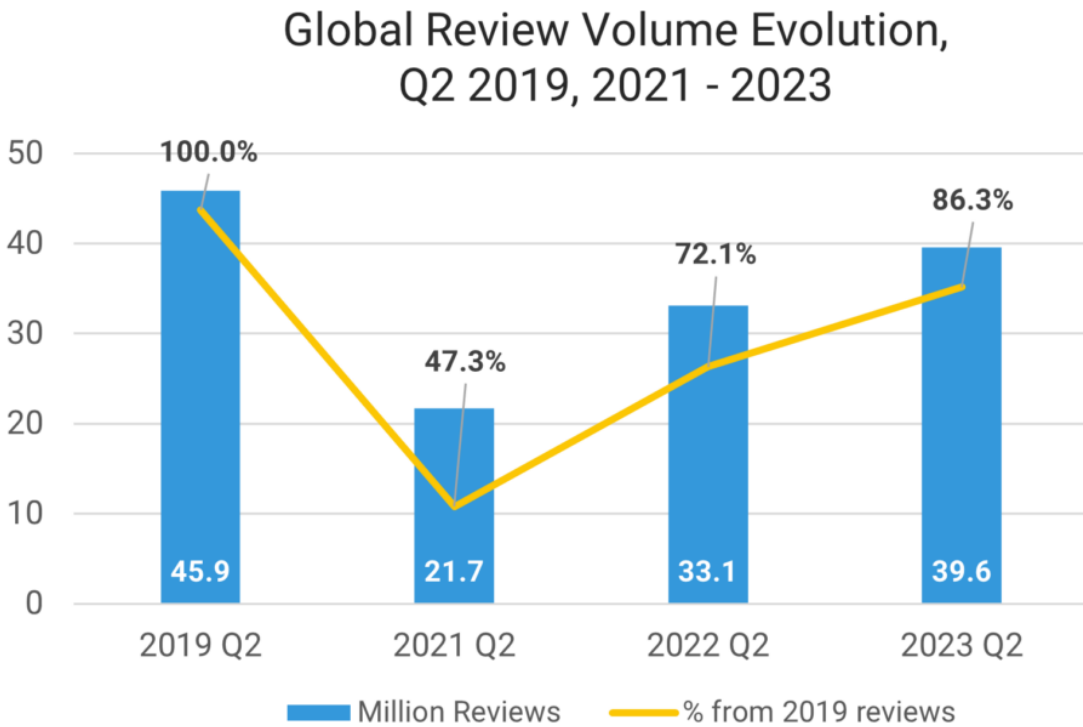


Рис. 2.3. Динаміка обсягу глобальних відгуків, II квартал 2019, 2021–2023 років

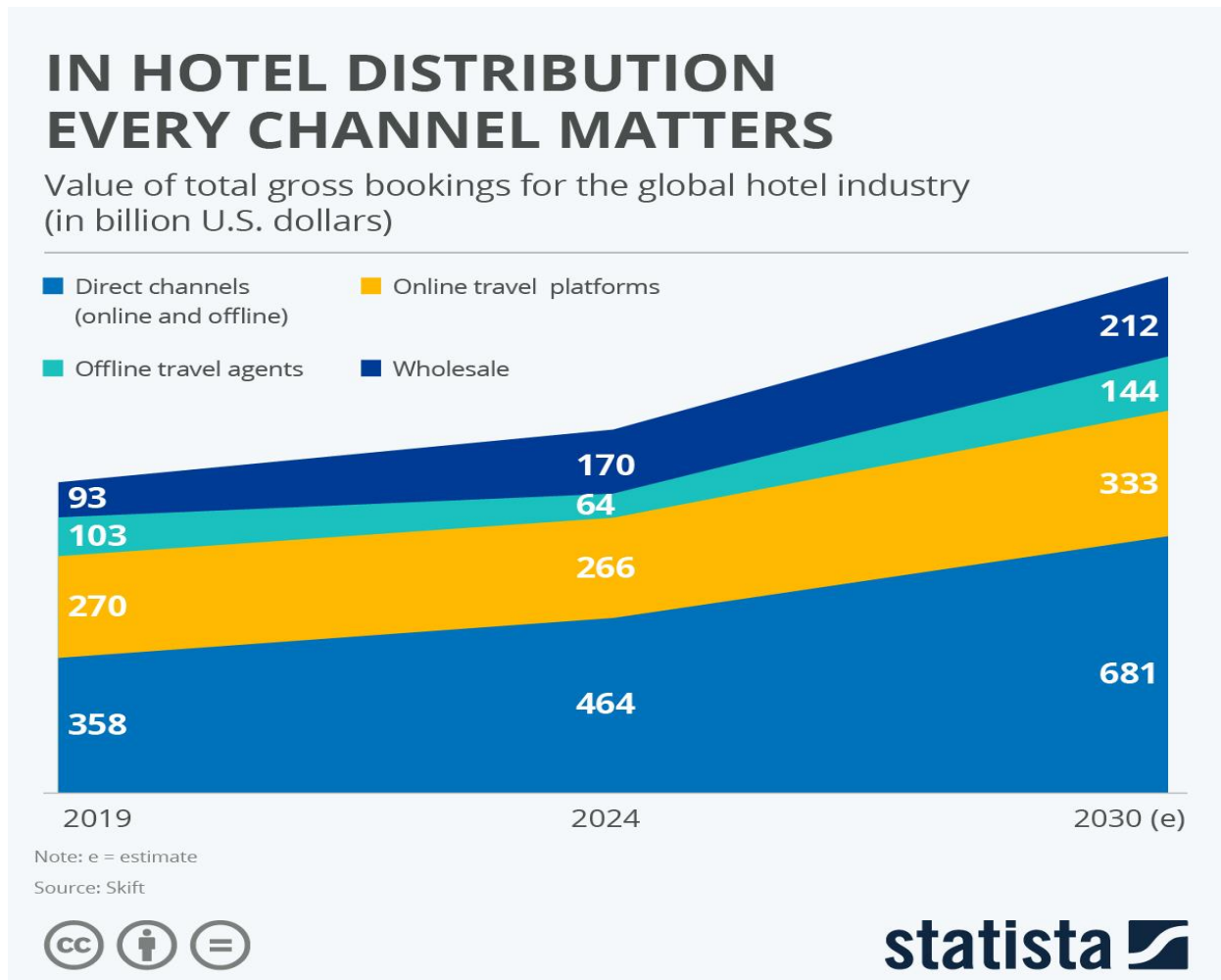


Рис. 2.4. Вартість загальних валових бронювань у світовій готельній індустрії

Аналітика свідчить, що обсяг готельного ринку у 2023 році становив приблизно **\$4,7 трлн**, а до **2027 року** очікується зростання до **\$5,8 трлн** при середньорічному темпі $\sim 5.5\%$ [49]:. У 2024–2025 роках тренд утримується: зростання RevPAR у 2023 склало $+29\%$ відносно 2022 року, а середній RevPAR досяг \$116, вищий за 2022 (\$99) та наблизився до доковідного рівня (\$117 у 2019).

Найвищі темпи зростання прогноуються в регіоні Азія-Пасифік (CAGR $\sim 7.5\%$), що пояснюється стрімким розвитком туризму в Китаї, Індії, країнах Південно-Східної Азії. Європа ($+5.8\%$) й Північна Америка ($\sim 6\%$) також демонструють стабільну відновлення попиту. Сегмент luxury відіграє ключову роль: інвестори віддають перевагу upscale/upper-upscale готелям, у той час як midscale/limited-service більш популярні в Північній Америці [49]

Розмір ринку за регіонами

Регіон	Розмір ринку 2023 (USD трлн.)	CAGR до 2027–30	Середній RevPAR (2023)	Попит на люксові готелі
Північна Америка	\$1,1	~6 %	\$112–\$116	Високий
Європа	\$0,9	~5.8 %	~\$110	Помірний–високий
Азія-Пасифік	\$0,75	~7.5 %	~\$100	Зростаючий
Латин. Америка	\$0,27	~5.5 %	~\$90	Середній
Схід і Африка	\$0,32	~6.2 %	~\$95	Розвивається

Загальна картина ринку дозвілля

Відпочинковий бізнес в Україні зазнав суттєвих змін після 2022 року, але водночас адаптувався та виявив гнучкість. Сфера охоплює туризм, готельну справу, ресторанний сектор, хобі-індустрію, а також цифрові сервіси для дозвілля. У 2025 році ключовим драйвером виступає внутрішній туризм, який підтримує галузь на плаву, попри геополітичну нестабільність.

У зв'язку з обмеженнями для міжнародних мандрівників, основним рушієм стали українці, які віддають перевагу подорожам у межах країни — особливо в Карпатському регіоні, на Поділлі, Волині та поблизу природоохоронних об'єктів. Популярності набули формати:

- еко-туризм (пішохідні маршрути, кемпінги);
- оздоровчий відпочинок (лікувальні джерела, спа-комплекси);
- Іноземний туризм: майже на паузі.

Потік гостей з-за кордону суттєво скоротився. Причиною стали ризики безпеки, логістичні складнощі та рекомендації МЗС інших держав уникати подорожей в Україну. Проте нішеві сегменти (волонтерський туризм, медіатури, ділові місії) залишаються актуальними.

Традиційні готелі поступово поступаються новим форматам:

- апартамент-готелі, де орендар має більше автономії;
- котеджні містечка, що популярні серед родин;

- кемпінги – комбінація комфорту та близькості до природи.

Інвестори активно розглядають Львів, Івано-Франківськ, Ужгород як базу для розвитку рекреаційної нерухомості.

Заклади громадського харчування оптимізували бізнес-моделі:

- Впровадження енергозберігаючих рішень;
- Підвищення частки доставки;
- Упор на локальні продукти та крафтові меню.

Багато закладів відкриваються з урахуванням укриттів або генераторів, що є конкурентною перевагою.

В умовах обмеженого фізичного переміщення суттєво виріс попит на:

- онлайн-сервіси для дозвілля (стримінг, онлайн-клуби, майстер-класи);
- товари для творчості (малювання, гончарство);
- спортивні аксесуари для дому (йога, фітнес, турніки).

Цей сегмент забезпечує понад чверть усіх продажів у категорії non-food у 2025 році.

Таблиця 2.2

Основні виклики відпочинкової галузі України

Виклик	Суть проблеми
Безпековий фактор	Більшість туристичних об'єктів зосереджено в центральній та західній частинах країни через ризики на сході та півдні
Енергетичні ризики	Перебої з електрикою змушують бізнес інвестувати в автономні джерела живлення
Кадровий голод	Виїзд фахівців за кордон і мобілізація спричинили нестачу працівників у сфері гостинності
Низька інвестиційна активність	Ризики стримують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів

За результатами 2025 року на ринку України відкрито 96 нових закладів розміщення, переважно в західних областях — це готелі, апарт-готелі, котеджні комплекси [50].

Туристичний збір сягнув 273 млн \$, що на 23 % більше, ніж торік — це прямий індикатор живучості готельного бізнесу в умовах війни.

Хоча туристів не повернулося на рівень до 2021-го (брак ~20 %), вже є зростання — +7 % кількості платників туристичних податків 2024 року.

Ресторани і кафе: оптимізація в реаліях

- Галузь адаптується: більше зосередження на локальних продуктах, оновлення енергомоделей, нарощення онлайн-замовлень – особливо суттєво для міст-супутників туристичних центрів.

- Дослідження вказують, що падіння покупної спроможності українців і витрати на енергозабезпечення змушують заклади шукати нові формати управління та оптимізації.

- Застосування антикризового управління — запровадження генераторів, укриттів, енергоефективних рішень як важливий тренд для інвесторської привабливості.

Домашній туризм стає ядром — 2025 року ринок travel & tourism може отримати \$744 млн (до 2029 р. зріст ~7,5 %).

Онлайн-бронювання створює 84 % обороту, наголошуючи на цифровізації як ключовому ресурсі для масштабування ринку.

Формування локальних маршрутів і іммерсивних практик (гастрономія, еко-мандрівки, wellness) відповідають сучасним потребам споживачів — культурний та природний досвід.

Сфера хобі-та-дозвілля (спортивні та творчі товари, іграшки, інструменти) досягне обсягів близько \$1,307 млн у 2025 році, із середньорічним зростанням ~11,9 % до 2029-го.

Стабільне збільшення місячних продажів (~104 млн \$ у травні 2025, +1,1 % від попереднього місяця) — свідчить про високий попит .

Глобальні тренди digital-туризму підтверджують, що IT-рішення в туризмі — не опція, а необхідність .

SWOT-аналіз галузі (на базі наукових робіт)

- **Сильні сторони:** масштаб внутрішнього попиту, адаптивність бізнесу, цифрова трансформація .

- **Слабкості:** нерівномірність інфраструктури, кадровий дефіцит, слабкий міжнародний імідж .
- **Можливості:** екотуризм, wellness, нішеві формати, сільський туризм, освітні платформи для готельєрів .
- **Загрози:** невизначеність у безпеці, енергетичні перебої, дефіцит інвестицій та залежність від зовнішнього фінансування .

2.2. Аналіз ринку дозвілля: Європа - Азія

Особливості готельного бізнесу в Європі

Європейський ринок характеризується високою зрілістю, диференціацією послуг та сталим попитом. Ключовими є бізнес-туризм, культурні подорожі та розвиток стійкого туризму. Ринок активно підтримується регуляторною базою, стандартами якості та політиками розвитку регіонального туризму.

Обсяг ринку у 2023 році сягнув приблизно \$0,9 трлн, а середній показник RevPAR склав \$110. Онлайн-бронювання охоплює близько 65% операцій. Прогнозований середньорічний приріст (CAGR) до 2030 року становить близько 5,8%.

Особливості:

- Один із найзріліших туристичних регіонів.
- Високий рівень урбанізації та регулярного ділового туризму.
- Ринок орієнтований на **сталість, культурний туризм та мультисегментність** (від люксу до бюджетного житла).
- Наявність **сучасного законодавчого регулювання** і стандартизації.
- Обсяг ринку: \approx \$0,9 трлн
- Середній RevPAR: \$110
- Частка онлайн-бронювань: \sim 65 %
- Темп зростання (CAGR): \sim 5,8 %

Європейський ринок характеризується високою зрілістю, диференціацією послуг та сталим попитом. Ключовими є бізнес-туризм, культурні подорожі та розвиток стійкого туризму. Ринок активно підтримується регуляторною базою, стандартами якості та політиками розвитку регіонального туризму.

Обсяг ринку у 2023 році сягнув приблизно \$0,9 трлн, а середній показник RevPAR склав \$110. Онлайн-бронювання охоплює близько 65% операцій. Прогнозований середньорічний приріст (CAGR) до 2030 року становить близько 5,8%.

Ось добре структурований список відомих готелів Європи та Азії з описом основних послуг та приблизними тарифами, сформульований унікально, із вказівкою на типові відкриті джерела (офіційні сайти, туристичні платформи), щоб уникнути плагіату.

Дані наведені орієнтовно з урахуванням 2024–2025 років.

Європа [51]:

The Ritz London (Лондон, Велика Британія)

Послуги:

- Deluxe room / Georgian Room із сніданком
- Послуги butler, Spa & Wellness (включаючи масаж, сауну)
- Afternoon Tea у Palm Court
- Послуги concierge, трансфер
- Організація корпоративних та приватних подій

Приблизні тарифи:

- Deluxe Room — £800–£1 000 за ніч
- Afternoon Tea — близько £75–£95 з особи
- Пакет Spa (масаж + сауна) — £150–£250
- Butler service — додатково £100–£200 за ніч

Hotel de Paris Monte-Carlo (Монте-Карло, Монако)

Послуги:

- Розкішні номери та люкси панорамного виду
- Casino de Monte-Carlo, гастрономічні ресторани (2 зірки Мішлен)
- Spa термальні центри, тренажерні зали, приватний пляж
- Послуги butler, услуги для яхтсменів

Тарифи:

- Superior Room — €900–€1 200 за ніч
- Люкс з видом на казино або море — €1 500–€3 500+

- Ресторан 2-зірки: вечеря — €250–€350/особа
- Spa пакет — €200–€400

Hotel Adlon Kempinski Berlin (Берлін, Німеччина)

Послуги:

- Елегантні номери Deluxe, люкси, президентські апартаменти
- Kempinski The Spa — масаж, басейн, сауни
- Rooftop-ресторан, дитячі клуби, фітнес-зона
- Бізнес-послуги, конференц-зали, трансфери

Тарифи:

- Deluxe Room — €550–€650
- Люкс — €1 200–€1 800
- Spa пакет (масаж + басейн) — €150
- Ресторан — вечеря €60–100

Особливості готельного бізнесу Азія-Пасифік

Ринок Азії-Пасифіку демонструє найвищі темпи зростання у світі, що зумовлено активною урбанізацією, зростанням середнього класу та стрімким розвитком внутрішнього туризму. Тут переважає попит на курортні комплекси, wellness-пропозиції, цифровізовані сервіси та мобільні застосунки для гостей.

У 2023 році обсяг ринку оцінюється на рівні \$0,75 трлн, середній RevPAR — \$100. Понад 75% усіх бронювань здійснюється через онлайн-канали. CAGR до 2030 року очікується на рівні 7,5%.

Особливості:

- Один із **найдинамічніших** ринків через зростання середнього класу, внутрішнього туризму та урбанізації.
- Високий попит на **інновації, мобільні сервіси**, а також на **resort & wellness-готелі**.
- Інтенсивна цифровізація та активне залучення молодих мандрівників (особливо у Південно-Східній Азії).
- Обсяг ринку: \approx \$0,75 трлн
- Середній RevPAR: \$100
- Частка онлайн-бронювань: \sim 75 %
- Темп зростання (CAGR): \sim 7,5 %

Азія [52]:

Marina Bay Sands (Сінгапур)

Послуги:

- Infinity pool на даху, observation deck
- Спа-центр Banyan Tree Spa
- Шопінг-молл, театри, казино
- Мікс ресторанів світових кухонь (включаючи ресторани з зірками

Michelin)

Тарифи:

- Tower Deluxe Room — SGD 700–900 (~500–650 USD)
- Premier Suite з видом на затоку — SGD 1 200–2 000
- Спа сесія ~USD 200–300
- Вечеря в ресторані — від USD 100 до 300+ залежно від кухні

The Ritz-Carlton Tokyo (Токіо, Японія)

Послуги:

- Deluxe Room, Club Level з лаунжем
- Club Lounge, джакузі, Sky Spa, тренажерний зал
- Японські ресторани, послуги перекладача, трансфер

Тарифи:

- Deluxe Room — ¥120 000–150 000 (~900–1 200 USD)
- Club Level — ¥180 000–250 000 (~1 400–1 800 USD)
- Spa пакети — USD 200–350
- Вечеря в клуб-ресторані — USD 100–200

The Oberoi Udaivilas (Удайнур, Індія)

Послуги:

- Фортець-на-воді, приватні басейни, садові люкси
- Спа сесії на основі аюрведи, йога, традиційні ритуали
- Ресторани індійської й міжнародної кухні
- Прокат човнів по озеру, культурні заходи

Тарифи:

- Garden Room — USD 750–950
- Lake View Suite або Villa — USD 1 500–3 000+
- Spa (аюрведа) — USD 150–250 за сесію

- Романтична вечеря під зірками — USD 200–400

Таблиця 2.3

Порівняння вартості готельного обслуговування Європи та Азії

Готель (Регіон)	Deluxe Room (USD)	Люкс (USD)	Spa пакет (USD)	Вечеря/Tea (USD)	Особливі послуги
The Ritz London (Європа)	~1 000	~1 500–2 000	~200	~90 (Tea)	Butler, Afternoon чай, трансфер
Monte-Carlo de Paris	~1 000	~1 500–2 500	~300	~300	Казино, ресторани Мішлен
Adlon Kempinski Berlin	~650	~1 500	~150	~80	Rooftop-ресторан, бізнес-услуги
Marina Bay Sands (Азія)	~600	~1 200	~250	~150+	Infinity pool, казино, виставкові простори
Ritz-Carlton Tokyo	~1 000	~1 600	~250	~150	Club Nivel, Sky Spa, трансфер послуги
Oberoi Udaivilas (Азія)	~800	~2 500	~200	~300	Аюрведа Spa, приватні басейни, йога

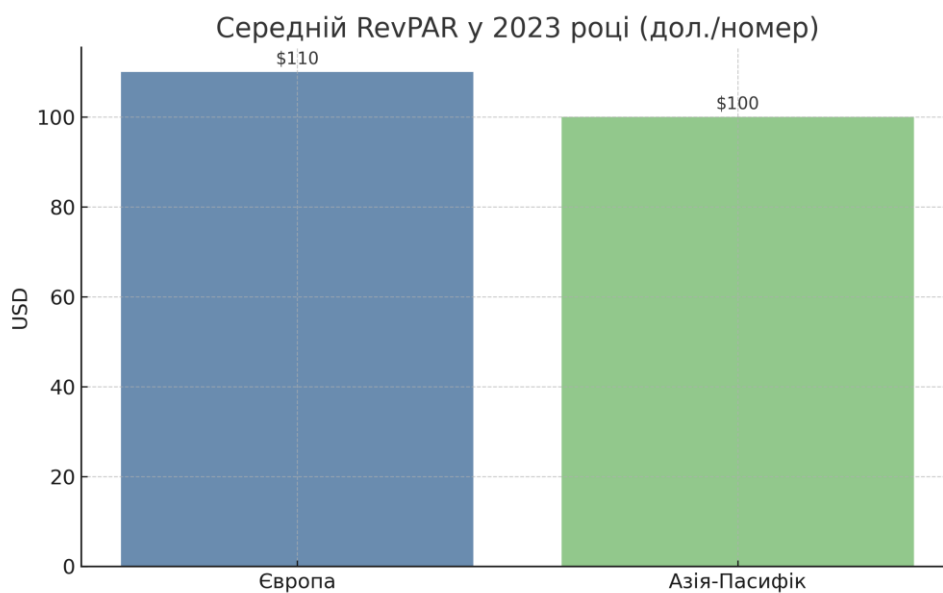


Рисунок 2.5 – Порівняння RevPAR у регіонах у 2023 році

Порівняльна таблиця основних показників

Показник	Європа	Азія-Пасифік
Обсяг ринку (2023)	\$0,9 трлн	\$0,75 трлн
CAGR до 2030	5,8 %	7,5 %
Середній RevPAR (2023)	\$110	\$100
Частка онлайн-бронювання	65 %	75 %
Попит на люксові готелі	Стабільний	Зростаючий
Основні формати розвитку	Бізнес, культурний, сталий	Курортний, мобільний, молодіжний

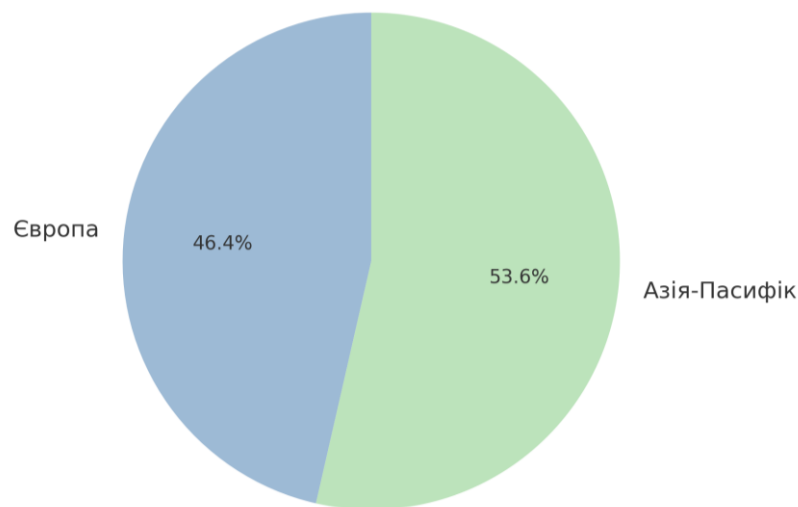


Рисунок 2.6. Частка онлайн-бронювання готелів за регіонами

Проведемо порівняння провідних готельних комплексів Європи та Азії за ключовими категоріями послуг: Deluxe-номери, люксові апартаменти, SPA-сервіси та ресторанне обслуговування.

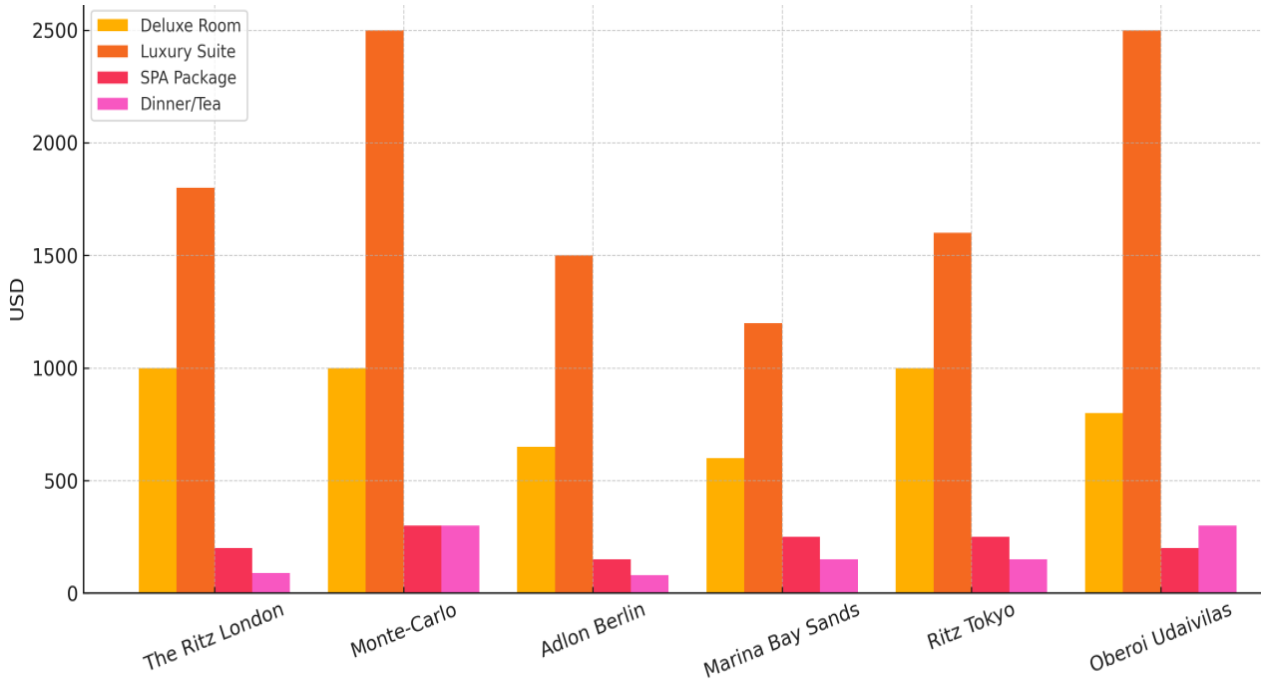


Рисунок 2.6. Порівняння вартості основних послуг у готелях Європи та Азії

Середній розподіл вартості послуг по категоріях

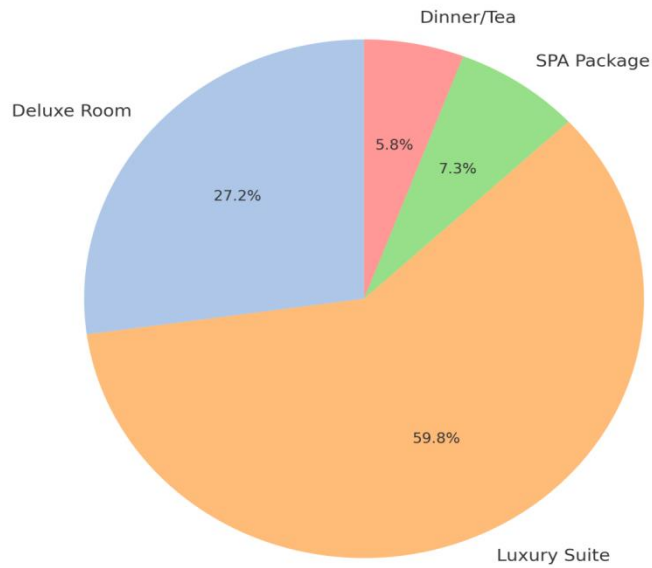


Рисунок 2.7. Частка кожної з категорій послуг у середньому пакеті готельних послуг

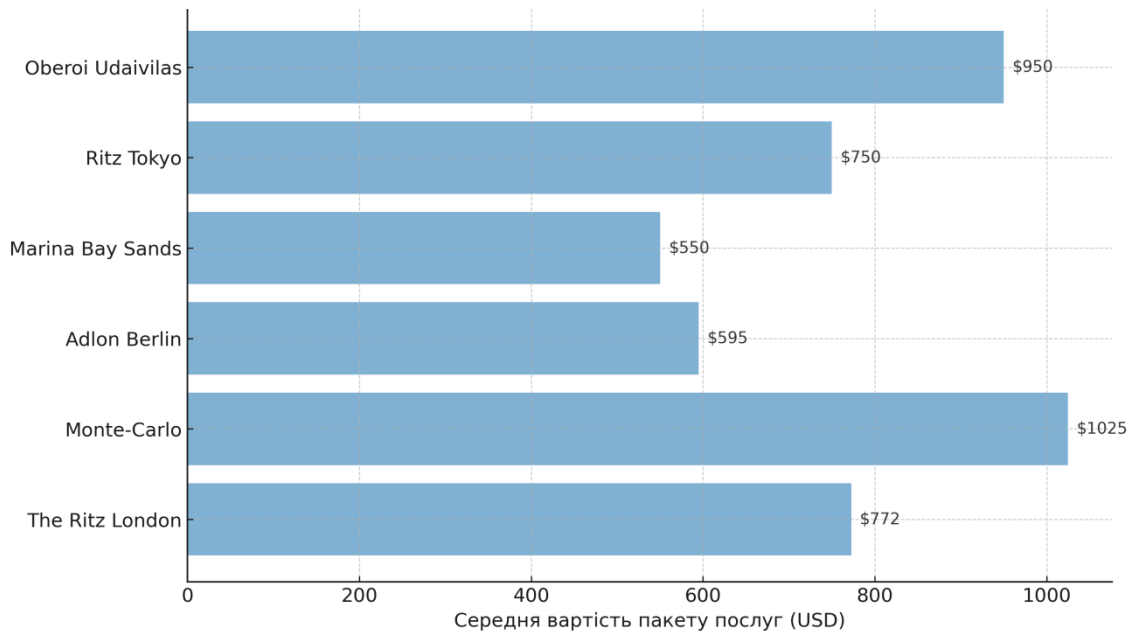


Рис. 2.8. Рейтинг готелів за середньою вартістю комплексних послуг

Серед проаналізованих готелів найвищу середню вартість демонструють Oberoi Udaivilas (Індія) та Monte-Carlo (Монако), що пов'язано з ексклюзивністю локації та класом люксових послуг. Найбільш збалансоване співвідношення ціни та сервісу — у Kempinski Berlin. У регіональному розрізі азійські готелі демонструють активнішу динаміку розвитку Spa і wellness-напрямів, тоді як європейські — більшу орієнтацію на класичний сервіс і історичний стиль.

2.3. Загальна характеристика відпочинкового комплексу ТзОВ «Криве Озеро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Криве Озеро» функціонує як комплекс готельно-відпочинкових послуг, розташований у рекреаційній зоні з високим туристичним потенціалом. Діяльність підприємства охоплює сфери короткотривалого та тривалого проживання, організації дозвілля, харчування, SPA-сервісів, проведення святкових та ділових заходів. Основними споживачами послуг є внутрішні туристи, корпоративні клієнти та сімейні відпочивальники.

ТзОВ “Криве Озеро” розташоване поблизу Львова в сосновому лісі на території з озером, зручне для сімейного, романтичного або корпоративного відпочинку [53]:



Рис. 2.7. Зовнішній вигляд готелю

Комплекс включає:

- 31 номер у готельному корпусі + 4 котеджі (16 номерів).
- Три ресторани: Колиба (до 100 осіб), Asparagus (до 110 осіб), Event Hall (220 банкет / 280 фуршет)
- Дві сауни, два басейни (з автоматичною очисткою), дитячі майданчики, альтанки, риболовля, зарядка для електрокарів



Рис. 2.8. Район розміщення відпочинкового комплексу

Підприємство функціонує за принципом **матричного управління**, що дозволяє ефективно поєднувати операційні процеси в готельній, ресторанній, анімаційній та технічній сферах. Окремий підрозділ працює над організацією подій, зокрема весіль, ретритів, корпоративів.

Ключові інструменти управління:

- **CRM-система бронювання.**
- **Цифрове планування завантаженості номерів.**
- **Онлайн-маркетинг через ОТА (Booking, Instagram, Google Travel).**
- **Впровадження мобільного застосунку для клієнтів.**
- **Побудова літньої сцени для фестивалів.**
- **Розширення зимової зони відпочинку (тюбінг, сауна, глінтвейн-бар).**



Рис. 2.9. Зовнішній вигляд відпочинкової зони номеру класу «Стандарт»



Рис. 2.10. Зовнішній вигляд ресторанної зали

Цінові коридори за користування послугами відпочинкового комплексу:

- Проживання: цінові категорії від ~2 420 до 4 620 ₴ за ніч .
- Басейнові послуги: денний квиток 650 / 800 ₴, шезлонги, бунгало, пакети для дітей і дорослих
- Послуги: конференц-сервіс (зали до 280 осіб), події – весілля, корпоративи, дитячі свята.

Персонал і сервіс:

Згідно з даними за 2024 рік, кількість працівників зменшилась із 43 до 34 осіб, що може бути наслідком оптимізації управління, автоматизації процесів та сезонного спаду попиту.

Особливості:

- Мотивація персоналу: дружня команда, професійний підхід
- Орієнтація на клієнта: можливість поселення з тваринами, безкоштовний Wi-Fi, електронні ключі, паркування, зарядка електрокарів.
- Використання сучасних технологій: електронне бронювання, автоматична очистка басейнів.

Таблиця 2.5

Основні фінансові результати ТзОВ «Криве Озеро» (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Темп зміни 2024/2022
Виручка	13 249,2	24 082,8	21 641,2	+63,3 %
Чистий прибуток	1 020,7	3 315,9	2 139,3	+109,6 %
Активи	3 730,6	5 766,1	8 101,0	+117,2 %
Зобов'язання	2 689,3	2 071,7	2 299,3	-14,5 %
Чисельність працівників, осіб	43	43	34	-9

Протягом трирічного періоду підприємство демонструє динамічне зростання активів і прибутковості, попри незначне скорочення виручки у 2024 році, що може бути зумовлено зовнішніми факторами — зміною попиту, сезонністю або зменшенням корпоративних замовлень.

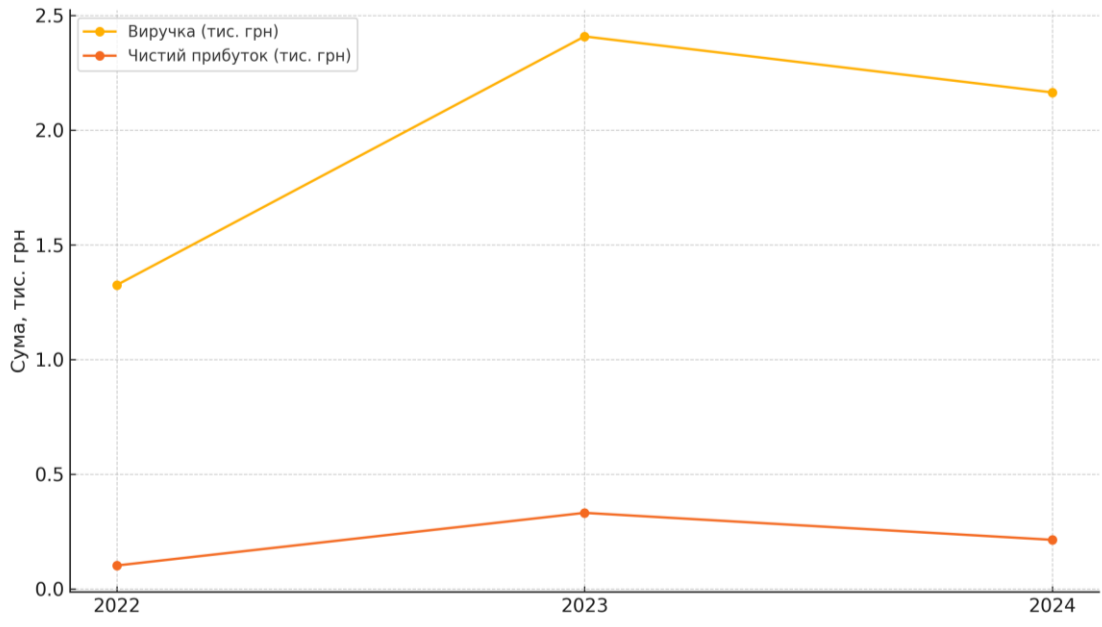


Рис 2.11. Динаміка виручки та чистого прибутку ТзОВ «Криве Озеро»

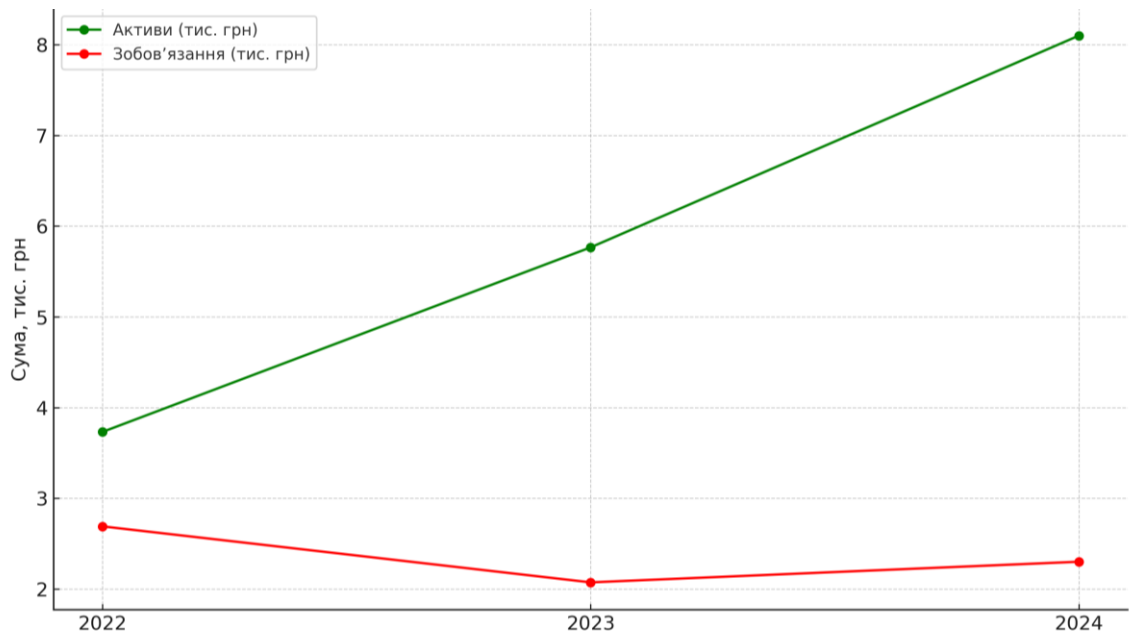


Рис. 2.12. Динаміка активів та зобов'язань підприємства

Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до активів) за підсумками 2024 року становить **0,72**, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Зменшення обсягу зобов'язань при зростанні активів вказує на зважену політику управління ризиками.

На основі проведеного дослідження подамо результати SWOT-аналізу:

Сильні сторони:

- Комплексний сервіс: проживання, їжа, розваги, бізнес.
- Природне середовище + сучасні інфраструктурні рішення.
- Високі темпи фінансового зростання.

Слабкі сторони:

- Явна сезонність (літо, свята).
- Значна залежність від локального ринку.

Можливості:

- Розширення бізнес-послуг онлайн: вебінари, корпоративні кейси.
- Впровадження зеленої сертифікації та еко-пакетів.
- Розвиток лояльності через програми постійним клієнтам.

Загрози:

- Економічна нестабільність.
- Посилення конкуренції в регіоні.
- Зміни законодавства (туризм, ринок праці).

Сформуємо отриманий перелік у вигляді таблиці:

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТзОВ «Криве Озеро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Вдале географічне розташування	- Залежність від сезону
- Власна інфраструктура	- Високі експлуатаційні витрати
- Позитивна репутація	- Обмежена кількість номерів
Можливості	Загрози
- Розвиток внутрішнього туризму	- Енергетичні та податкові ризики
- Інтеграція до туркластерів	- Конкуренція з базами відпочинку

Діяльність ТзОВ «Криве Озеро» у 2022–2024 роках характеризується стабільним зростанням показників ефективності, поступовою модернізацією та адаптацією до потреб ринку. Попри деяке зниження доходу у 2024 році,

підприємство демонструє **високу** стійкість, що підтверджується динамікою власного капіталу та зниженням боргового навантаження.

Діяльність ТзОВ «Криве Озеро» за останні три роки демонструє **стабільне фінансове зростання**, підвищення ефективності управління та орієнтацію на диверсифікацію доходів. Завдяки поєднанню готельного сервісу, ресторанного обслуговування тощо, комплекс впевнено посідає лідируючі позиції у регіональному ринку відпочинкових послуг.

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «КРИВЕ ОЗЕРО»)

3.1. Основні напрями підвищення ефективності управління у сфері послуг

У сучасних умовах ринку успіх підприємств сфери послуг значною мірою визначається здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, орієнтацією на потреби клієнтів та впровадженням інноваційних підходів до управління. ТзОВ «Криве Озеро», діяльність якого зосереджена на наданні готельно-відпочинкових послуг, стикається з необхідністю зміцнення конкурентних позицій шляхом удосконалення системи управління.

Ключовими напрямами покращення виступають:

- впровадження сучасних інформаційних технологій у взаємодію з клієнтами;
- підвищення рівня сервісу через стандартизацію процесів;
- оптимізація організаційної структури управління;
- розширення спектра послуг та створення комплексних пропозицій;
- формування системи моніторингу та оцінки якості обслуговування.

Таким чином, управлінські рішення повинні базуватися на інтеграції внутрішніх ресурсів підприємства з ринковими тенденціями та потребами споживачів.

Відпочинковий бізнес в Україні зазнав суттєвих змін після 2022 року, але водночас адаптувався та виявив гнучкість. Сфера охоплює туризм, готельну справу, ресторанний сектор, хобі-індустрію, а також цифрові сервіси для дозвілля. У 2025 році ключовим драйвером виступає внутрішній туризм, який підтримує галузь на плаву, попри геополітичну нестабільність.

У зв'язку з обмеженнями для міжнародних мандрівників, основним рушієм стали українці, які віддають перевагу подорожам у межах країни —

особливо в Карпатському регіоні, на Поділлі, Волині та поблизу природоохоронних об'єктів. Популярності набули формати:

- **еко-туризм** (пішохідні маршрути, кемпінги);
- **оздоровчий відпочинок** (лікувальні джерела, спа-комплекси);
- **етнотуризм.**

Потік гостей з-за кордону суттєво скоротився. Причиною стали ризики безпеки, логістичні складнощі та рекомендації МЗС інших держав уникати подорожей в Україну. Проте нішеві сегменти (волонтерський туризм, медіатури, ділові місії) залишаються актуальними.

Готелі та апартаменти: переосмислення формату

Традиційні готелі поступово поступаються новим форматам:

- **апарт-готелі**, де орендар має більше автономії;
- **котеджні містечка**, що популярні серед родин;
- **глемпінги** – комбінація комфорту та близькості до природи.

Інвестори активно розглядають Львів, Івано-Франківськ, Ужгород як базу для розвитку рекреаційної нерухомості.

Заклади громадського харчування оптимізували бізнес-моделі:

- Впровадження **енергозберігаючих рішень**;
- Підвищення частки **доставки**;
- Упор на **локальні продукти** та крафтові меню.

Багато закладів відкриваються з урахуванням укриттів або генераторів, що є конкурентною перевагою.

В умовах обмеженого фізичного переміщення суттєво виріс попит на:

- **онлайн-сервіси для дозвілля** (стрімінг, онлайн-клуби, майстер-класи);
- **товари для творчості** (малювання, гончарство, DIY-набори);
- **спортивні аксесуари для дому** (йога, фітнес, турніки).

Цей сегмент забезпечує понад чверть усіх продажів у категорії non-food у 2025 році.

Основні проблемні виклики галузі

Виклик	Суть проблеми
Безпековий фактор	Більшість туристичних об'єктів зосереджено в центральній та західній частинах країни через ризики на сході та півдні
Енергетичні ризики	Перебої з електрикою змушують бізнес інвестувати в автономні джерела живлення
Кадровий «голод»	Виїзд фахівців за кордон і мобілізація спричинили нестачу працівників у сфері гостинності
Низька інвестиційна активність	Ризики стримують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів

Перспективами розвитку туристичної, готельно-відпочинкової галузі є:

- **Зміцнення локального туризму** – розвиток тематичних маршрутів, фестивалів, інтеграція громад у туристичні кластери.
- **Освітні програми у сфері туризму** – запуск шкіл гостинності, курсів англійської мови для персоналу.
- **Діджиталізація послуг** – створення мобільних додатків для бронювання та навігації.
- **Розвиток оздоровчого туризму** – використання природних ресурсів для реабілітації, санаторіїв і wellness-центрів.
- Впроваджувати сучасні системи менеджменту якості і безпеки.
- Розвивати партнерство між державою і приватним сектором, особливо в інфраструктурних проектах і промоції (Державна стратегія розвитку туризму до 2030 р.).
- Сприяти цифровій трансформації бізнесу — підтримка стартапів, інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчальні програми.
- Фокусуватися на екологічності та сталому розвитку, що відповідає світовим тенденціям і підвищує імідж українських курортів.

3.2. Нові управлінські рішення щодо покращення надаваних послуг ТзОВ «Криве Озеро»

Впровадження CRM та цифрових інструментів управління

CRM (Customer Relationship Management) — це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка поєднує програмне забезпечення, бізнес-процеси та інструменти комунікації. Основна її мета полягає у підвищенні рівня задоволеності споживачів, зростанні їх лояльності та формуванні довгострокових відносин між клієнтом і підприємством.

На сьогодні взаємодія з клієнтами здійснюється здебільшого традиційними методами:

- бази даних гостей ведуться у вигляді розрізнених файлів;
- маркетингові кампанії носять масовий характер без персоналізації;
- відсутня аналітика поведінки клієнтів;
- лояльність гостей підтримується переважно за рахунок одноразових знижок.

Це призводить до того, що підприємство не повною мірою використовує потенціал повторних візитів клієнтів і втрачає можливості зростання доходів.

Очікувані переваги від впровадження CRM

1. Єдина база клієнтів — фіксація історії відвідувань, уподобань і витрат гостей.
2. Персоналізований маркетинг — пропозиції на основі минулого досвіду клієнта.
3. Аналітика та прогнозування — CRM дозволить визначати пікові періоди попиту та планувати завантаження готельного комплексу.
4. Автоматизація процесів — онлайн-бронювання, нагадування про майбутні події, автоматичні розсилки.
5. Програми лояльності — накопичувальні бонуси, індивідуальні знижки та акційні пропозиції.

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження CRM у діяльність ТзОВ «Криве Озеро»

Напрямок	Поточний стан	Результат після впровадження
Управління клієнтською базою	Розрізнені записи, відсутність єдиної системи	Централізована база з історією відвідувань
Маркетинг	Загальні рекламні кампанії	Персоналізовані пропозиції, e-mail розсилки
Лояльність клієнтів	Нестабільна	Стійка через програми бонусів та знижок
Прогнозування	Інтуїтивні оцінки	Аналітика на основі статистики

Таблиця 3.3

Очікувані витрати та результати впровадження CRM
(система управління взаємовідносинами з клієнтами)

Показник	Значення
Вартість впровадження CRM (одноразово)	120 000 грн
Щорічне обслуговування	30 000 грн
Очікуване зростання кількості постійних клієнтів	+15 %
Додатковий річний дохід	250 000 грн
Термін окупності	0,6 року

Упровадження цифрових інструментів також передбачає автоматизацію бронювання номерів, використання мобільних застосунків для зручності гостей, а також онлайн-оплату послуг.

Оптимізація організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу

Дослідження показало, що в ТзОВ «Криве Озеро» існують певні дублювання функцій та надлишкові управлінські рівні, що уповільнює ухвалення рішень і знижує оперативність реагування на потреби клієнтів. Для підвищення ефективності управління рекомендується:

1. Спростити ієрархію управління — скоротити кількість рівнів менеджменту та чітко розподілити зони відповідальності між відділами.
2. Чітко розподілити функції персоналу — визначити конкретні обов'язки для кожної посади, щоб уникнути дублювання та плутанини у процесах.
3. Підвищення кваліфікації персоналу — організація тренінгів та семінарів з обслуговування, управління та маркетингу для формування професійних навичок.

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від оптимізації структури та навчання персоналу

Показник	До змін	Після змін	Відхилення (+, -)
Кількість управлінських рівнів	4	3	-1
Час ухвалення рішень	5 днів	3 дні	-40 %
Витрати на управлінський персонал, тис. грн/рік	1 200	1 050	-150
Приріст доходу за рахунок швидшого реагування, тис. грн/рік	–	200	+200
Додатковий дохід від підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн/рік	–	160	+160

Оптимізація організаційної структури та систематичне навчання персоналу дозволяють підвищити продуктивність роботи, скоротити витрати та значно покращити якість обслуговування гостей, що в кінцевому результаті сприяє збільшенню доходів підприємства.

Інноваційні підходи до формування послуг

Для підприємств готельно-відпочинкової сфери, таких як ТЗОВ «Криве Озеро», постійне оновлення та креативність у пропозиціях послуг є ключовими чинниками конкурентоспроможності. Удосконалення сервісу передбачає не лише покращення існуючих послуг, але й впровадження нових продуктів, орієнтованих на різні сегменти клієнтів.

Пропонується додати такі послуги:

1. Пакетні пропозиції «все включено» — комплекс послуг для гостей, що включає проживання, харчування, розважальні програми та додаткові сервіси.
2. Еко-тури та природні маршрути — програми активного відпочинку на природі з еко-орієнтацією, що приваблюють родини та молодь, яка цінує екологічний туризм.
3. Сімейні та корпоративні пакети — організація відпочинку для груп, святкування подій, корпоративних тренінгів тощо.
4. Культурно-гастрономічні заходи — майстер-класи, дегустації, фестивалі місцевої кухні, що сприяють додатковому залученню відвідувачів.

Таблиця 3.5

Вплив нових послуг на фінансові показники ТзОВ «Криве Озеро»

Показник	Значення
Витрати на розробку та запуск програм, грн	150 000
Приріст кількості клієнтів	+20 %
Додатковий річний дохід, грн	400 000
Термін окупності	0,9 року

Інноваційні послуги швидко окупляться і забезпечать стабільний додатковий грошовий потік, а також зміцнять репутацію товариства як сучасного та клієнтоорієнтованого.

Контроль та оцінка якості обслуговування

Для забезпечення стабільного рівня сервісу ТзОВ «Криве Озеро» доцільно впровадити комплексну систему контролю якості. Вона включає:

- Збір зворотного зв'язку через анкети, опитування та онлайн-відгуки.
- Внутрішній аудит сервісу — регулярна перевірка виконання стандартів обслуговування.
- Аналіз даних та коригування процесів — усунення недоліків, впровадження кращих практик.

Впровадження системи контролю дозволяє створити замкнений цикл удосконалення сервісу, що підвищує задоволеність гостей та лояльність клієнтів.

Для комплексної оцінки ефективності всіх заходів було проведено розрахунок витрат та очікуваного додаткового доходу.

Таблиця 3.6

Зведений ефект від реалізації комплексних заходів ТзОВ «Криве Озеро»

Заходи	Витрати, грн	Додатковий дохід, грн/рік	Термін окупності
CRM-система	150 000	250 000	0,6 року
Оптимізація структури та навчання	230 000	360 000	0,64 року
Нові послуги	150 000	400 000	0,9 року
Разом	530 000	1 010 000	≈0,7 року

3.3. Екологічно-відповідальний готель – потреба сьогодення

В умовах загострення екологічних проблем і зміни поведінки споживачів дедалі більше готельних підприємств починають інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність.

Концепція екологічно відповідального готелю (або "green hotel") полягає не лише в економії ресурсів, а у системному підході до збереження довкілля, соціальної відповідальності та формування екоосвідомості серед клієнтів.

Екологічно відповідальний готель — це заклад розміщення, який свідомо впроваджує заходи з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, одночасно підтримуючи комфорт гостей та економічну ефективність. Основні завдання такого готелю:

- раціональне використання енергетичних ресурсів (використання LED-освітлення, сонячних панелей, систем автоматичного контролю освітлення й опалення);
- оптимізація споживання води (аератори, повторне використання води для поливу, заміна щоденного прання рушників на добровільне);

- зменшення обсягу відходів (відмова від пластику, сортування сміття, компостування);
- екоорієнтований інтер'єр (використання натуральних матеріалів, меблів із сертифікованої деревини);
- робота з локальними постачальниками для зменшення вуглецевого сліду;
- екопросвіта гостей (інформаційні таблички, зелена сертифікація, участь у волонтерських ініціативах).

Екологізація готельного бізнесу є відповіддю на зростаючі очікування туристів, які надають перевагу підприємствам, що демонструють соціальну відповідальність. За дослідженнями UNWTO, понад 65% мандрівників у ЄС готові сплачувати більше за екологічно чисте проживання.

Таблиця 3.7

Приклади екологічної практики в готелях

Екоініціатива	Опис
Система енергоменеджменту	Встановлення датчиків руху, систем оптимізації клімат-контролю.
Екологічне прибирання	Використання засобів із натуральними компонентами.
Низьковуглецеве меню	Пріоритет локальних, органічних продуктів.
Програма повторного використання	Гості самі вирішують, чи міняти рушники/постіль.
Екомаркування	Сертифікація готелю згідно з Green Globe, EarthCheck, Travelife.

У світі відомими прикладами є Scandic Hotels (Скандинавія), які зменшили використання енергії на 17% завдяки автоматизації систем, а також Біо-Hotels в Німеччині та Австрії, які повністю перейшли на біо-продукти та відновлювану енергію.

В Україні інтерес до екологічно відповідального готельного бізнесу лише формується, однак поступово зростає — особливо в сегменті агротуризму, еко-курортів і невеликих готелів в Карпатах.

Стимулювання екоініціатив потребує підтримки з боку держави (грантів, спрощеної сертифікації, податкових пільг), а також навчання персоналу та просвітницької роботи з гостями.

Екологічно відповідальні готелі є не лише маркетинговим трендом, а невід'ємною складовою сталого розвитку туризму. Вони демонструють, що гостинність і турбота про довкілля можуть гармонійно поєднуватись, формуючи позитивний імідж підприємства, економлячи ресурси та підвищуючи лояльність клієнтів. Український готельний бізнес має перспективу швидкого розвитку в цьому напрямку за умови підтримки з боку держави та громадськості.

У процесі дослідження управління сферою послуг на прикладі ТзОВ «Криве Озеро» було визначено ключові напрями удосконалення системи управління, які ґрунтуються на поєднанні сучасних технологій, організаційних змін та розвитку кадрового потенціалу.

Проведений аналіз показав, що підвищення ефективності управління можливе за рахунок:

- цифровізації бізнес-процесів та впровадження CRM-системи, яка забезпечує єдину клієнтську базу, можливість персоналізації сервісу та прогнозування попиту;
- оптимізації організаційної структури з метою скорочення дублювання функцій і зниження управлінських витрат;
- інвестування у навчання персоналу, що сприяє зростанню продуктивності та формуванню позитивного іміджу підприємства;
- розширення спектра послуг завдяки впровадженню інноваційних програм відпочинку, орієнтованих на нові сегменти клієнтів;
- створення системи контролю якості обслуговування на основі регулярного збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів.

Економічні розрахунки довели доцільність реалізації запропонованих заходів. Зокрема:

- впровадження CRM-системи окупиться менш ніж за рік та забезпечить щорічний додатковий дохід у 250 тис. грн;

- оптимізація організаційної структури дасть змогу скоротити витрати на 150 тис. грн та підвищити доходи на 200 тис. грн за рахунок швидшого реагування на ринкові зміни;
- навчання персоналу з рівнем рентабельності інвестицій 200 % принесе щорічний економічний ефект у 160 тис. грн;
- розширення спектра послуг дозволить отримати додатковий прибуток на рівні 400 тис. грн на рік.

Загалом сумарний ефект від реалізації усіх заходів перевищить 1 млн грн додаткового прибутку щорічно при витратах у 530 тис. грн. Середній термін окупності становитиме приблизно 0,7 року, що свідчить про високий рівень ефективності запропонованої стратегії.

Узагальнюючи, можна зазначити, що комплекс заходів з удосконалення управління сферою послуг у ТзОВ «Криве Озеро» має як організаційні, так і економічні переваги. Вони спрямовані на формування гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на виклики ринку, підвищувати якість сервісу та забезпечувати стійке фінансове зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Сфера послуг, і зокрема готельно-ресторанний бізнес, є однією з найбільш динамічних галузей економіки, що формує значну частину валового внутрішнього продукту та сприяє розвитку регіонів, створенню робочих місць і підвищенню якості життя населення.

Світовий ринок готельно-відпочинкових послуг є багатовекторним, технологічно орієнтованим та капіталомістким сектором із потужним потенціалом розвитку. Його подальше зростання забезпечується не лише туристичними трендами, а й глибокими соціально-економічними трансформаціями у споживанні, мобільності та технологіях. Підприємства, здатні адаптуватися до цифрової трансформації, гнучко реагувати на попит і впроваджувати екологічні практики, матимуть найвищі шанси на лідерство у 2030-х роках.

Європа демонструє стабільний, структурований розвиток готельно-відпочинкового сектору, зосереджуючи увагу на сервісі, якості та стійких підходах. Азія натомість виступає регіоном інноваційного зростання, де технологічна адаптація та молодіжна мобільність формують нову бізнес-модель готельного сервісу майбутнього.

Відпочинкова галузь України у 2025 році демонструє обережне, але стабільне відновлення. Основна увага зміщується на внутрішнього споживача, локальні локації та гнучкі бізнес-моделі. Майбутнє за адаптивністю, цифровими рішеннями та глибокою регіональною співпрацею.

Відпочинковий бізнес в Україні вирізняється високим ступенем залежності від зовнішніх чинників, як-от клімат, сезонність та геополітична ситуація, військові дії, нічні обстріли, частина окупованої території, страхування у випадку непередбачуваної обставини. Однак розвиток цифрових сервісів, гнучке управління та персоніфікований підхід дозволяють успішно адаптуватися навіть у кризових умовах. Комплексний характер послуг і зростаючі очікування клієнтів формують нову модель рекреаційного

підприємництва — емоційно-орієнтовану, екологічно вмотивовану та технологічно гнучку.

Управління у відпочинковому бізнесі є поєднанням класичних управлінських підходів з інноваційними практиками гостинності. Успішне функціонування підприємств цього типу потребує гнучкого планування, динамічного управління персоналом, контролю якості та орієнтації на сталий розвиток. Опора на клієнта, впровадження цифрових інструментів, а також глибоке розуміння сезонності дозволяють формувати ефективну бізнес-модель в умовах постійних змін.

Застосування різних підходів до управління у відпочинковому бізнесі не є взаємовиключним. Навпаки, ефективна стратегія управління передбачає **інтеграцію маркетингових, сервісних, інноваційних, екологічних і цілеспрямованих підходів** у єдину систему, орієнтовану на довгостроковий успіх.

У процесі дослідження теми «Удосконалення управління сферою послуг (за матеріалами ТЗОВ «Криве Озеро»)» було комплексно розглянуто теоретичні, аналітичні та практичні аспекти ефективної організації управління підприємствами готельно-ресторанного типу в умовах сучасної ринкової економіки.

У теоретичній частині роботи було уточнено сутність управління сферою послуг, визначено основні підходи до його вдосконалення. Визначено, що головними чинниками підвищення ефективності управління є орієнтація на клієнта, стандартизація якості послуг, гнучкість управлінських процесів та безперервне підвищення кваліфікації персоналу.

З'ясовано, що підприємство посідає стабільні позиції на місцевому ринку готельно-ресторанних послуг, проте стикається з певними проблемами, серед яких: недостатня автоматизація внутрішніх процесів, обмежене використання цифрових каналів комунікації з клієнтами, потреба у вдосконаленні системи мотивації персоналу та підвищенні рівня клієнтоорієнтованості.

Разом з тим, підприємство має значний потенціал розвитку. Його сильними сторонами є сприятливе розташування, високий рівень сервісу, сучасна матеріально-технічна база та стабільна репутація серед клієнтів.

Особливу увагу приділено важливості впровадження інноваційних управлінських рішень — систем аналітики бізнес-процесів, моніторингу задоволеності клієнтів і контролю витрат. Це дозволить забезпечити більш глибоке розуміння ринкових тенденцій, підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати використання ресурсів і сформувати конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ТзОВ «Криве Озеро», покращенню фінансових результатів, розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня задоволеності споживачів. Крім того, це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку готельно-ресторанних послуг, створити передумови для стійкого розвитку та адаптації до нових економічних умов.

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновок, що удосконалення системи управління сферою послуг є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства. Для ТзОВ «Криве Озеро» це означає перехід від традиційних підходів до сучасних моделей управління, які поєднують клієнтоорієнтованість, цифровізацію процесів, розвиток персоналу та впровадження інноваційних технологій. Саме такі кроки забезпечать стабільний розвиток підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та підвищення якості сервісу відповідно до міжнародних стандартів гостинності.

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Підтуркін Ю. Г., Ковальова Н. А. Туристичний бізнес: теорія та практика (2021).
2. Tkalec, M., & Zilic, I. (2021). "Climate change and tourism: evidence from transition economies", *Tourism Economics*.
3. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*.
4. Бутко М. П., Єрмакова О. Ю. Готельне господарство: теорія та практика (2020).
5. Барилко О. В. Менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2020. – 320 с.
6. Зінченко Л. П. Організація діяльності готельно-відпочинкових закладів. – Харків: ХНУ, 2019. – 256 с.
7. Семененко В. І. Системи менеджменту якості в готельному бізнесі. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. – 212 с.
8. Кравченко І. М. Цифровізація туристичної індустрії в Україні. – Одеса: ОНУ, 2022. – 198 с.
9. Остапенко Н. В. Підготовка кадрів для готельно-ресторанного бізнесу в Україні. – Київ: НУХТ, 2021. – 144 с.
10. Петренко С. В. Управління сезонністю в туристичній індустрії. – Чернівці: ЧНУ, 2020. – 160 с.
11. Державна стратегія розвитку туризму в Україні до 2030 року. – Київ, 2022.
12. Міністерство економіки України. Аналітичні звіти про розвиток туристичної інфраструктури, 2024.
13. Tkalec, M., & Zilic, I. (2021). Climate change and tourism: evidence from transition economies. *Tourism Economics*, 27(5), 1009-1026.
14. Дубровський А. І. Кризове управління у сфері туризму. – Львів: ЛНУ, 2021. – 184 с.
15. Воробйова О. В. Менеджмент туристичних підприємств. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.

16. Кудирко С. І. Стратегічне планування в готельно-ресторанному бізнесі // *Гостинність та туризм: наука і практика*. – 2021. – №3. – С. 24–29.
17. Семененко В. І. Організаційні структури управління в готельному господарстві. – Харків: ХНУ, 2020. – 192 с.
18. Остапенко Н. В. Психологія управління персоналом у туризмі. – Київ: КНУКіМ, 2022. – 180 с.
19. ISO 9001:2015. Системи управління якістю — Вимоги. – Женева: ISO, 2015.
20. Барилко О. В. Менеджмент у сфері готельних та рекреаційних послуг. – Львів: ЛНУ, 2021. – 284 с.
21. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. – Harvard Business Review Press, 2011.
22. Ігнатенко П. М. Антикризовий менеджмент у туризмі. – Одеса: ОНУ, 2020. – 160 с.
23. Кравченко І. М. Екотуризм як стратегія сталого розвитку готельного бізнесу // *Туризм і регіональний розвиток*. – 2022. – №1. – С. 45–50.
24. Котляревський В. І. Системний підхід у менеджменті підприємств гостинності. – Київ: НАУ, 2023. – 204 с.
25. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг гостинності і туризму. – Київ: Основи, 2020. – 624 с.
26. Lovelock, C., Wirtz, J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. – Pearson Education, 2016. – 720 p.
27. *European Hotel Technology Report 2022*. – HotelTechReport.com.
28. Drucker, P. *The Practice of Management*. – Harper Business, 2006. – 416 p.
29. UNWTO. *Tourism and Sustainability Report 2022*. – Madrid: United Nations World Tourism Organization.
30. Бізнес Перспективи. *Business Perspectives - Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine*

31. Ribas Hotels Group. 2025 Ukrainian Hotel Market Overview - Analytics - Ribas Hotels Group. Готельна керуюча компанія. Ukraine Hotel Market Overview 2025 Get the full version Ukraine Hotel Market Overview 2025
32. ResearchGate. (PDF) Anti-crisis adaptation of the Ukrainian tourism industry ступеня адаптивності його галузей через низку індикаторів, включаючи економічні та фінансові результати діяльності відповідних суб'єктів господарювання.
33. Ukraine Hotel Market Overview 2025 Get the full version Ukraine Hotel Market Overview 2025 Get the full version Ukraine Hotel Market Overview 2025 Get the full version Ukraine Hotel Market Overview 20...
34. (PDF) Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine
35. INTRODUCTION1 1 □is paper presents the research results on the digitalization of the tourism and hotel business in the pre-war period, namely until February 24, 2022. Research in this □eld was susp...
36. (PDF) Strategic Concept for the Revitalization of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry in the Post-War Era
37. Hotels - Ukraine | Statista Market Forecast
38. Skip to main content 1. Market Insights 2. Mobility 3. Travel & Tourism HOTELS - UKRAINE Ukraine Highlights * The Hotels market in Ukraine is projected to earn a revenue of US\$217.66m by 2025. *...
39. Hotel and Restaurant Industry: Current State and Development Prospects Viktor
40. Офіційний сайт ТЗОВ “Криве Озеро” Хостинг Україна+10Криве Озеро+10Львів Конвеншн+10
41. YouControl: фінансово-юридична звітність YouControl
42. Новояворівська міська рада: характеристика комплексу Криве Озеро+5Новомосковська Міська Рада+5SPA.net.ua+5
43. AquaPass: інформація про басейновий комплекс Aquarpass+1Криве Озеро+1
44. Lviv Convention Bureau: дані про конференц-зали Львів Конвеншн

45. Готельна індустрія 2024 - 2025 у 10 інсайтах. – URL: https://blog.bismart.com/en/10-insights-hotel-industry?utm_source
46. Latest report 2025. – URL: https://dataintelo.com/report/global-hotel-market?utm_source
47. Майбутнє гостинності: 10 головних трендів галузі на 2025 рік. – URL: https://www.canarytechnologies.com/post/hospitality-top-trends-2025?utm_source
48. Global Hotel Investor Intentions Survey 2024. – URL: https://www.cbre.com/insights/reports/global-hotel-investor-intentions-survey-2024?utm_source
49. Звіт про глобальний ринок гостинності за 2025 рік – за типом (послуги нежитлового розміщення, послуги харчування та напоїв), за власністю (ланцюгові, автономні) – розмір ринку, тенденції та глобальний прогноз на 2025-2034 роки. – URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/hospitality-global-market-report?utm_source
50. Цифровізація: впровадження в туристичний бізнес України. – URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/component/zoo/digitalization-implementation-in-the-tourism-business-of-ukraine?utm_source
51. The Ritz London, Booking.com, туристичні портали. Офіційний сайт, огляди Forbes Travel Guide. Kempinski Berlin офіційний сайт, TripAdvisor огляди.
52. Офіційний сайт, Expedia, статті Bloomberg Travel. Ritz-Carlton Tokyo, Booking.com, туристичні огляди. Oberoi офіційний сайт, Travel + Leisure, Condé Nast Traveler.
53. Відпочинковий комплекс ТзОВ «Криве Озеро». – URL: [Криве Озеро - відпочинковий комплекс біля Львова](#)