

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

здобувачки вищої освіти Чернишенко Світлани Євгеніївни

(П І Б)

академічної групи 242-21-1

(шифр)

спеціальності 242 Туризм

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туризм»

(офіційна назва)

на тему «Удосконалення системи обслуговування гостей у готельному комплексі»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Безугла Л.С.			
розділів:				
1. Аналітичний	Безугла Л.С.			
2. Проектний	Безугла Л.С.			
Рецензент	Захарченко С.Г.			
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
 завідувач кафедри туризму та економіки підприємства
 (повна назва)
 _____ Л.С.Безугла
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
 (бакалавра, магістра)

здобувачки вищої освіти Чернишенко С. Є. академічної групи 242-21-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 242 Туризм
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Туризм»
 (офіційна назва)

на тему «Удосконалення системи обслуговування гостей у готельному комплексі»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 01.05.2025 р. № 330-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Аналітичний	Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БАРТО»	12.05.2025
Проектний	Шляхи удосконалення системи обслуговування гостей у ТОВ «БАРТО»	10.06.2025
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра		13.06.2025

Завдання видано _____ Л.С.Безугла
 (підпис керівника) (ініціали та прізвище)

Дата видачі _____

Дата подання до екзаменаційної комісії _____

Прийнято до виконання _____ С.Є. Чернишенко
 (підпис здобувача вищої освіти) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БАРТО»	7
1.1 Загальна інформація про ТОВ «БАРТО»	7
1.2 Структура управління та основні види послуг у ТОВ «БАРТО»	17
1.3 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «БАРТО» та сучасний стан обслуговування	26
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ТОВ «БАРТО»	42
2.1 Напрями вдосконалення обслуговування гостей у ТОВ «БАРТО»	42
2.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанна індустрія є важливим сегментом сфери послуг, що суттєво впливає на економіку регіонів, розвиток туризму, рівень зайнятості населення та інвестиційну привабливість територій. На сучасному етапі її розвитку ключовими чинниками успіху виступають якість сервісу, персоналізація обслуговування, використання digital-інструментів, а також гнучкість у роботі з різними сегментами клієнтів [5; 12].

Після пандемії COVID-19, а також в умовах тривалої економічної та військових дій, зросли вимоги до якості обслуговування з боку споживачів, які шукають не лише комфорт, але й безпеку, гнучкість у сервісах, швидкий зворотний зв'язок і цифрову зручність [15]. Усе це зумовлює необхідність переосмислення та вдосконалення сервісу, особливо в готельних комплексах.

Окрім зміни споживчих очікувань, на готельно-ресторанну сферу впливають й інші фактори, зокрема зростання конкуренції, активізація внутрішнього туризму, урбанізація, а також поширення нових моделей поведінки споживачів, таких як «bleisure» (поєднання бізнесу та дозвілля) чи попит на екологічно відповідальний сервіс. Усе це потребує стратегічного перегляду системи обслуговування, орієнтованого не лише на оперативне реагування на потреби клієнтів, а й на довгосрокове формування позитивного споживчого досвіду.

Також важливим стає впровадження інноваційних технологій у внутрішні процеси готельного обслуговування: автоматизовані системи check-in/check-out, CRM-платформи для персоналізації взаємодії з гостями, інструменти онлайн-моніторингу задоволеності клієнтів. Проте значна частина вітчизняних підприємств ще не використовує потенціал цих рішень у повному обсязі, що знижує ефективність сервісу та обмежує їхню конкурентну позицію на ринку. У цьому контексті вдосконалення системи

обслуговування гостей постає не лише як інструмент підвищення якості послуг, а й як необхідність для адаптації до нових реалій ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексу рекомендацій щодо удосконалення системи обслуговування гостей у ТОВ «БАРТО» у місті Дніпро на основі дослідження потреб споживачів та впровадження інноваційних підходів до сервісного менеджменту.

Об'єкт дослідження – це процес системи удосконалення обслуговування гостей у ТОВ «БАРТО».

Предмет дослідження роботи - організаційні, технологічні та комунікаційні аспекти системи обслуговування гостей, що впливають на рівень якості сервісу та задоволеності клієнтів.

Методика дослідження базується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів. Використано методи анкетування гостей, контент-аналізу онлайн-відгуків, спостереження за поведінкою персоналу і клієнтів. Застосування цих методів дозволило зібрати об'єктивну інформацію, виявити слабкі місця в системі обслуговування та сформулювати рекомендації на основі реального досвіду гостей.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України у сфері туризму й готельно-ресторанного бізнесу, внутрішня документація підприємства, статистичні матеріали Державної служби статистики України, результати власного опитування клієнтів ТОВ «БАРТО», наукові публікації, сучасні статті, дисертаційні роботи та матеріали практичних конференцій, опубліковані у 2018–2024 роках.

Практичне значення у межах дослідження:

- запропоновано адаптивну модель удосконалення сервісу з урахуванням типології клієнтів, сезонності та функціонального навантаження на персонал;
- здійснено аналітичну оцінку поточного стану обслуговування на основі власного дослідження (опитування/спостереження/контент-аналізу);

- систематизовано ключові проблеми в організації сервісу на рівні комунікації, стандартизації послуг та зворотного зв'язку;
- розроблено практичні рекомендації щодо покращення клієнтського досвіду, включно з гайдлайном сервісного етикету для персоналу, а також підходами до діджиталізації процесів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту становить 59 сторінки. У роботі представлено 11 таблиць, 19 рисунків, використано 26 літературне джерело

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА

ТОВ «БАРТО»

1.1 Загальна інформація про ТОВ «БАРТО»

ТОВ «БАРТО» представлено готельно-ресторанним комплексом «BARTOLOMEO Best River Resort» і є одним з найбільших об'єктів сфери гостинності в місті Дніпро. Це багатофункціональний комплекс преміум-класу, що поєднує готель, ресторани, дозвіллі та рекреаційні об'єкти на одній території (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort»

Джерело:[21]

Його діяльність спрямована на забезпечення високоякісного сервісу для широкого спектра споживачів — як індивідуальних клієнтів, так і

корпоративного сегмента. Вибір саме цього підприємства як об'єкта дослідження обумовлений його масштабами, складною структурою, репутацією та стратегічною роллю в розвитку туристичної інфраструктури регіону (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Назва підприємства	ТОВ «БАРТО»
Форма власності	Приватна, ТОВ
Рік заснування	2002 рік
Місце розташування	м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги, 9Б
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 — Діяльність готелів та інших засобів розміщування
Додаткові види діяльності	56.10 — Діяльність ресторанів, організація заходів, оренда приміщень тощо
Номерний фонд	76 номерів різних категорій
Основні складові інфраструктури	Ресторани, пляжна зона, яхт-клуб, конференц-зали, амфітеатр, дитячі зони тощо
Цільові аудиторії	Індивідуальні туристи, родини, бізнес-клієнти, організатори подій, місцеві мешканці
Платформи онлайн-присутності	Booking.com, Hotels24.ua, Bartolomeo.com.ua
Соціальні мережі	Instagram, Facebook, Telegram Bot Genesis
Сезонність попиту	Весна-літо — пік завантаження; зима — корпоративи та конференції
Конкурентні переваги	Локація, масштаб, яхт-клуб, open-air зона, впізнаваність, гнучкість обслуговування
Соціальна відповідальність	Участь у благодійних ініціативах, екологічні практики
Інновації	CRM-система, автоматизація бронювання, цифрова трансформація

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Історія створення та розвиток комплексу розпочався як приватна ініціатива у межах міського проєкту з реконструкції Набережної. Початково ідея передбачала створення сучасного готелю з елементами ресторанного сервісу, однак на етапі проєктування та запуску було вирішено сформувати універсальний рекреаційно-розважальний простір, що мав би потенціал стати туристичною візитівкою міста. Протягом наступного десятиліття комплекс активно розширювався, модернізувався та поступово став не лише

місцем відпочинку для мешканців, а й центром проведення бізнес-заходів, весіль, конференцій, фестивалів тощо [1; 11].

Із моменту заснування ТОВ «БАРТО» позиціонував себе як підприємство з високими стандартами якості, орієнтоване на середній і вищий сегмент споживачів. Основна увага приділялася комфорту, дизайну інтер'єрів, розмаїттю додаткових послуг, обслуговуванню та розвитку сервісної культури персоналу.

ТОВ «БАРТО» розташований у центральній частині Дніпра — за адресою вул. Набережна Перемоги, 9Б (рис.1.2).

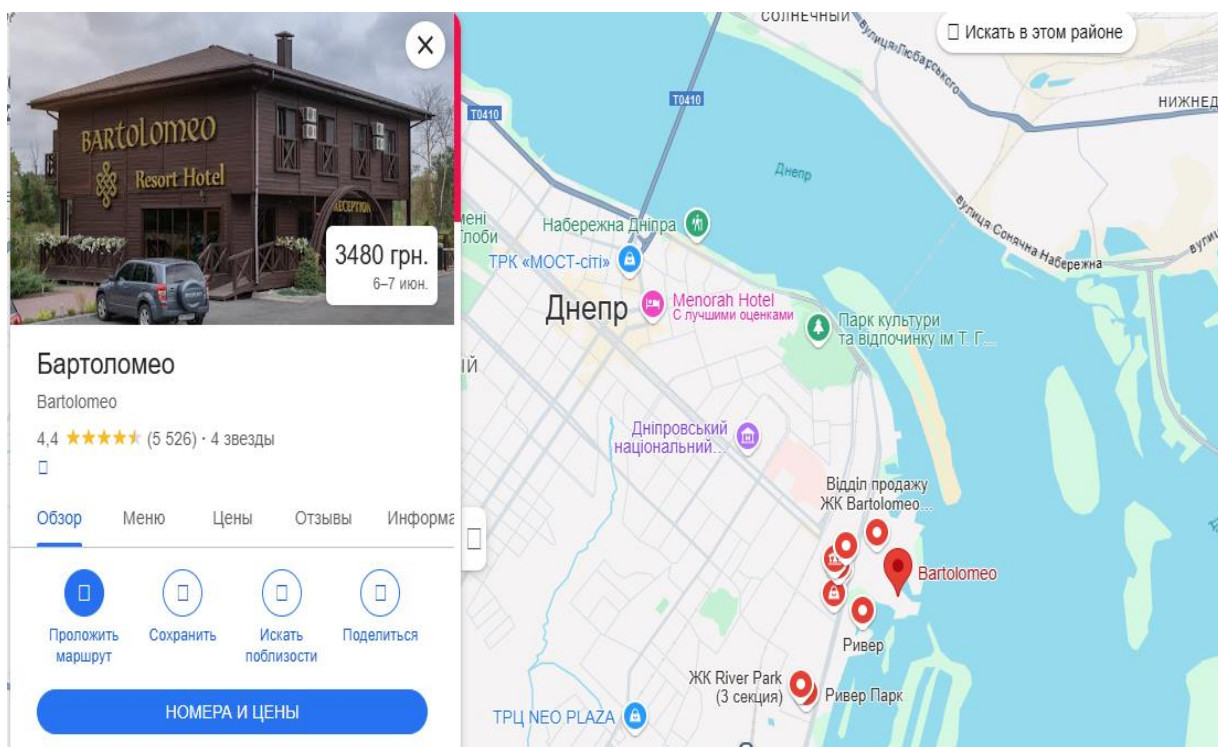


Рисунок 1.2 – Географічне розташування готельного комплексу
Джерело: [23]

ТОВ «БАРТО» одна з найпрестижніших частин міста, розташована на правому березі річки Дніпро, зі зручним автомобільним і пішохідним сполученням з основними транспортними вузлами. До залізничного вокзалу можна дістатися за 10–15 хвилин, до аеропорту — орієнтовно за 30 хвилин.

Поблизу розташовані інші об'єкти соціальної та туристичної інфраструктури — парки, торгові центри, набережна, культурні заклади [1].

Вдале місце розташування є ключовим фактором конкурентної переваги ТОВ «БАРТО», оскільки дозволяє поєднувати різні види туризму: діловий, сімейний, рекреаційний, подієвий тощо. Вид на річку, велика облаштована територія, можливість організовувати заходи просто неба — усе це підвищує привабливість комплексу серед гостей з інших міст та країн.

Структура та інфраструктура комплексу має власну закриту територію. Інфраструктура включає:

- готель на 76 номерів, що поділяються на стандартні, комфортні та преміальні (люкси). Кожен номер обладнаний сучасними зручностями, системою клімат-контролю, Wi-Fi, міні-баром тощо;
- ресторани та бари: головний ресторан із відкритою терасою, гриль-ресторан, суши-бар, лобі-бар (діяв до 28.03.2025). Кухня — європейська, авторська, з високим рівнем подачі;
- конференц-зали: приміщення для проведення ділових заходів, банкетів, презентацій (на 50–250 осіб);
- відкрита подієва зона з літньою сценою та амфітеатром для концертів;
- пляжна зона з басейнами, шезлонгами, літніми душами;
- яхт-клуб і пристань: надаються послуги оренди водного транспорту;
- дитячі ігрові зони, лаунж-зони, велика парковка, охорона 24/7 [1; 3].

Основними категоріями клієнтів є:

- індивідуальні туристи та родини з дітьми, що приїждять на відпочинок на кілька днів;
- бізнес-туристи, які беруть участь у конференціях, форумах або перебувають у місті у справах;
- корпоративні замовники, які проводять заходи, тренінги, святкування;
- мешканці міста, які відвідують ресторани, SPA-зону або беруть участь у подіях, організованих на території комплексу;

- організатори заходів (весілля, фестивалі, конференції, форуми) [1; 11].

Такий широкий спектр клієнтів обумовлює необхідність високого рівня гнучкості сервісу, здатності адаптуватися під різні сценарії обслуговування, персоніфікувати комунікацію з клієнтами, підтримувати якість послуг незалежно від сезону чи типу запиту.

На сайтах бронювання готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» має стабільно високі рейтинги та оцінки:

- 9.0 — чистота номерів (за Booking.com);
- 8.7 — комфорт (за Booking.com);
- 8.5 — рівень сервісу (за Booking.com);
- 8.1 — співвідношення ціна/якість (за Booking.com).

Гості у відгуках найчастіше відзначають приємну атмосферу, ввічливість персоналу, гарну кухню, якісний сервіс та зручну локацію. Разом із тим, періодично трапляються зауваження до швидкості заселення або організаційних моментів під час масових подій — що створює основу для подальшого вдосконалення.

Сезонність і динаміка попиту є достатньо гнучкою характеристикою. Діяльність комплексу підпорядковується сезонній динаміці, притаманній більшості закладів рекреаційного типу в Україні. Найвищий рівень завантаження готельних номерів та активності на території спостерігається у весняно-літній період — з квітня по вересень. У цей час зростає кількість подій просто неба, весіль, сімейних свят, а також підвищується попит на ресторани тераси, пляжну зону та яхт-клуб.

У осінньо-зимовий період попит зберігається завдяки проведенню корпоративів, новорічних заходів, ділових конференцій, а також завдяки маркетинговим акціям, спрямованим на приваблення локального клієнта. У міжсезоння адміністрація комплексу активно працює над просуванням банкетних та ділових послуг, оренди залів для тренінгів, семінарів,

камерних заходів, що дозволяє зберігати стабільний рівень доходів та навантаження персоналу.

У місті Дніпро існує кілька конкурентних готельних об'єктів середнього та преміального рівня, серед яких можна назвати готелі ГРК «Хутір», «GOOD ZONE», Парк-готель «Золотий Пляж» (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика комплексів розміщення та харчування з ТОВ «БАРТО»

Комплекс	Розташування	Основні послуги	Ціновий сегмент	Унікальність
ТОВ «БАРТО»	Центр	Готель, ресторани, яхт-клуб, басейни	Середній – високий	Стиль курорту, територія біля Дніпра
ГРК «Хутір»	Центр	Українська кухня, банкетний формат	Середній	Етностиль, домашня атмосфера
«GOOD ZONE»	Передмістя	Еко-готель, SPA, природа	Високий	Екоформат, велика територія
Парк-готель «Золотий Пляж»	Околиці	Пляж, готель, банкет	Доступний	Водні розваги, недорого

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Однак жоден з них не має такого поєднання локації, масштабів території, наявності яхт-клубу, великої пляжної зони та широких можливостей для open-air подій, як це реалізовано у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» [1; 11].

Завдяки цьому комплекс утримує лідерську позицію у своєму класі, особливо в сегменті подієвого туризму та відпочинку преміального рівня.

Серед ключових конкурентних переваг підприємства можна виокремити:

- високу впізнаваність бренду;
- сталість цінової політики;
- індивідуальний підхід до гостей;
- наявність візуального айдентифікатора та впізнаваної стилістики у комунікаціях;
- гнучкість у сценаріях обслуговування.

Готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort» є не лише комерційним об'єктом, а й важливим елементом туристичного іміджу міста Дніпро. Він регулярно приймає учасників національних конференцій, музичних фестивалів, ділових форумів, спортивних змагань, виступає партнером громадських та освітніх ініціатив. У рамках різних років на базі комплексу відбувалися міжнародні заходи, зокрема за участі гостей з ЄС, Ізраїлю, США.

ТОВ «БАРТО» активно співпрацює з туристичними агентствами, весільними організаторами, платформами онлайн-бронювання, компаніями з корпоративного обслуговування. Існують програми лояльності для постійних гостей, а також гнучка система знижок та бонусів для групових заїздів і корпоративних клієнтів.

Комплекс інтегрує систему CRM, що дозволяє зберігати історію комунікації з клієнтами, здійснювати персоналізовані розсилки, аналізувати поведінку гостей.

Готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort» є також активним гравцем у міській індустрії івентів (рис.1.3) — пропонуючи послуги event-менеджменту, кейтерингу, технічного забезпечення заходів.

Завдяки таким активностям, комплекс створює місцеві робочі місця, стимулює розвиток суміжних сфер (транспорт, логістика, декор, PR), також формує додану вартість для економіки міста.



Рисунок 1.3 – Тематична вечірка в межах концепту на літній локації басейну у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort»

Джерело: [23]

Комплекс інтегрує систему CRM, що дозволяє зберігати історію комунікації з клієнтами, здійснювати персоналізовані розсилки, аналізувати поведінку гостей. Це дозволяє формувати прогнозований попит та пропонувати послуги на основі попереднього досвіду відвідувача.

У сучасних умовах цифрової трансформації сфери послуг, готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort» поступово впроваджує елементи автоматизації процесів бронювання, електронного

чекіну, збору зворотного зв'язку, управління внутрішніми сервісами (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Ключові напрями розвитку та інновацій у діяльності готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort»

Напрямок розвитку	Конкретні ініціативи та заходи	Очікуваний результат
Цифрова трансформація	Впровадження CRM-системи, автоматизація бронювання, мобільний додаток, чат-боти	Підвищення зручності для гостей, покращення клієнтського досвіду
Івент-маркетинг	Організація дегустацій, фестивалів, шоу-програм	Розширення цільової аудиторії, збільшення середнього чеку
Персоналізація обслуговування	Збір історії відвідувань, персоналізовані розсилки, рекомендації за інтересами клієнтів	Зростання лояльності, повторні візити, позитивні відгуки
Сталий розвиток	Енергозбереження, сортування відходів, відмова від пластику, сонячні панелі	Зменшення впливу на довкілля, покращення іміджу підприємства
Соціальна активність	Благодійні події, підтримка військових, участь у міських ініціативах	Підвищення довіри місцевої аудиторії, формування репутації
Розширення послуг	Впровадження нових форматів — глемпінг, гоофтор-зони, навчальний центр з HoReCa	Диверсифікація доходів, лідерство на регіональному ринку
Управління репутацією	Служба реагування на відгуки, аудит сервісу, навчання персоналу	Формування позитивного іміджу, підвищення рейтингу на платформах

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Гості можуть здійснювати попереднє замовлення номеру або ресторанного столика через сайт, користуватися мобільними додатками, брати участь в онлайн-опитуваннях після візиту. Усі ці інструменти дозволяють покращити оперативність обслуговування, персоналізацію та якість комунікації [1; 2].

Упродовж останніх років ТОВ «БАРТО» активно включається у тренд сталого розвитку. Впроваджено роздільне сортування сміття, енергозберігаюче освітлення, часткове використання екологічно чистих матеріалів у дизайні приміщень. У планах — встановлення сонячних

панелей на дахах адміністративних будівель, поступова відмова від пластику в зоні громадського харчування [1;3;10].

Комплекс також є партнером соціальних ініціатив — благодійних вечорів, збору коштів на лікування дітей, допомоги військовим та переселенцям. Такі дії формують не лише позитивний імідж, а й забезпечують відповідальну позицію на ринку та лояльність локальної аудиторії [11;17].

В умовах динамічного розвитку туристичного ринку та зростання очікувань клієнтів ТОВ «БАРТО» продовжує адаптувати свої бізнес-моделі до нових викликів. Одним із ключових елементів стратегії є постійне вдосконалення позиціонування бренду. У комунікаційній діяльності акцент робиться не лише на преміальність та комфорт, а й на створення унікального досвіду перебування — так званого *experience marketing*, що охоплює емоції, естетику, персоналізацію та елементи несподіваності в сервісі [2;8].

У цьому контексті активно впроваджуються формати *event-marketing*: організація вечірок, дегустацій, кулінарних шоу, виставок, фестивалів вина, тематичних вечорів, що приваблюють не лише мешканців міста, а й туристів [3;18]. Це дозволяє розширити клієнтську базу, підвищити середній чек та збільшити лояльність постійних гостей.

У межах інноваційної політики, окрім CRM-системи, комплекс почав експериментувати з технологіями штучного інтелекту для аналізу відгуків клієнтів і прогнозування завантаженості. У перспективі планується впровадження чат-ботів для швидкої взаємодії з гостями, автоматизованих систем *check-in/check-out*, а також мобільного додатку, який дозволить керувати бронюванням, залишати зворотний зв'язок, замовляти послуги *room-service* або консультацію адміністратора одним кліком [4;6;7].

Особливу увагу керівництво приділяє репутаційному капіталу підприємства. У цифрову епоху саме онлайн-відгуки формують первинне враження потенційного клієнта [1;2]. Тому у структурі підприємства функціонує спеціалізована служба по роботі з відгуками, яка відстежує та

оперативно реагує на коментарі на платформах Booking, TripAdvisor, Google тощо [5]. Регулярно проводиться внутрішній аудит сервісу, аналізуються випадки сервісних збоїв, а результати включаються до навчальних програм персоналу.

З огляду на соціальну роль гостинно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» не обмежується комерційною діяльністю. Комплекс виступає активним учасником регіональних проєктів з розвитку туризму, бере участь у форумах із ревіталізації міського простору, екологічних ініціативах [9;12]. Його кейс включено до міських екскурсійних маршрутів як приклад сучасної урбаністичної інфраструктури та вдалого поєднання рекреації й бізнесу [15].

У планах підприємства — подальша диверсифікація послуг: запуск нових форматів відпочинку (глемпінг, rooftop-зони), розвиток SPA-напрямку, створення навчального центру з підготовки фахівців для сфери гостинності [13;15;20].

Завдяки продуманій стратегії, гнучкому менеджменту та ціннісно орієнтованому підходу до сервісу, комплекс успішно поєднує комерційну ефективність із соціальною значущістю, виступаючи прикладом сучасного готельно-ресторанного бізнесу, здатного відповідати на потреби як локальної, так і міжнародної аудиторії [20].

1.2 Структура управління та основні види послуг у ТОВ «БАРТО»

Ефективне функціонування готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» передбачає наявність чітко сформованої організаційної структури, яка забезпечує узгоджену роботу всіх функціональних підрозділів (табл.1.4), своєчасну комунікацію між службами та стабільний рівень сервісу. У ТОВ «БАРТО» така структура базується на принципах вертикального управління, централізації стратегічних рішень і децентралізації оперативного контролю [1; 3].

Управлінська вертикаль очолюється генеральним директором, який здійснює загальне стратегічне керівництво діяльністю комплексу, затверджує бюджет, відповідає за кадрову політику, налагоджує зовнішні комунікації та партнерства. Генеральному директору підпорядковуються керівники окремих функціональних напрямів, серед яких виділяються готельний, ресторанний, подієвий, технічний, адміністративно-господарський, маркетинговий та кадровий блоки.

Таблиця 1.4 – Структурні підрозділи ТОВ «БАРТО»

Функціональний напрям	Ключові обов'язки
Готельна служба	Заселення, обслуговування, фронт-офіс, стандарти якості
Ресторанна служба (F&B)	Кухня, бари, кейтеринг, room-service
Подієва служба	Організація подій: весілля, фестивалі, конференції
Технічна служба	Інфраструктура, безпека, інженерія, клімат-контроль
Маркетинг і PR	SMM, імідж, акції, взаємодія зі ЗМІ
Адмін.-господарська частина	Господарська підтримка, логістика, координація майна
HR-служба	Підбір, навчання, мотивація, корпоративна культура

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Одним із ключових напрямів є готельна служба, яку очолює директор готелю. До його обов'язків входить організація процесів заселення, забезпечення якості обслуговування у номерному фонді, взаємодія з відвідувачами, підтримка стандартів чистоти, а також управління фронт-офісом. Фронт-офіс менеджер, у свою чергу, координує роботу рецепції, адміністраторів, консьєржів, контролює зворотний зв'язок від клієнтів та оперативно вирішує конфліктні ситуації [1; 2].

Важливе місце в структурі займає ресторанна служба, якою керує менеджер з харчування (F&B manager). Цей підрозділ забезпечує роботу ресторану, барів, гриль-зон, літніх терас, кейтерингу та room-service.

Менеджер відповідає за дотримання кулінарних стандартів, постачання, санітарну безпеку, розклад роботи персоналу кухні, бару, хостес та офіціантів [1; 3].

Особливістю комплексу є активна подієва діяльність, що потребує окремої служби організації заходів. Менеджер з івентів координує підготовку корпоративів, весіль, конференцій, фестивалів, приватних вечірок. Він відповідає за планування логістики, узгодження технічного оснащення, оформлення, підбір персоналу на час заходу та взаємодію з зовнішніми підрядниками [1].

Усі комунікаційні та рекламні активності зосереджені в руках маркетолога, який реалізує SMM-стратегію, контролює присутність комплексу на онлайн-платформах, координує акції, програму лояльності, просування нових послуг. Спільно з ним працює PR-менеджер, який забезпечує формування публічного іміджу, роботу з відгуками та ЗМІ [11].

Забезпечення технічної справності інфраструктури покладається на головного інженера, який контролює стан інженерних мереж, систем водопостачання, безпеки, клімат-контролю, а також організовує профілактичні та ремонтні роботи.

Всі блоки об'єднані спільною інформаційною системою управління, що дозволяє синхронізувати дії служб. Щоденні оперативні наради між керівниками підрозділів забезпечують високий рівень міжфункціональної взаємодії. Усі працівники проходять вступне та періодичне навчання, а для управлінського персоналу передбачені курси з лідерства, ефективного сервісу та кризового менеджменту [5; 12].

З точки зору персонального складу, постійний штат комплексу нараховує близько 120 працівників. У періоди високого сезону ця цифра зростає до 150–170 завдяки залученню сезонного персоналу, студентів-стажерів та підрядників. Структура персоналу охоплює основні функціональні ролі: адміністратори, покоївки, кухарі, офіціанти, охоронці,

водії, технічний персонал, прибиральниці, аніматори, техніки, гардеробники та інші [3].

Що стосується послуг, готельний комплекс надає повний спектр готельних сервісів, притаманний сучасним 4-зірковим закладам. Серед основних — послуги бронювання номерів через сайт, електронну пошту або міжнародні платформи (Booking, Hotels24), заселення та виписка, цілодобове обслуговування рецепції, прибирання, room-service, надання додаткових аксесуарів, виклик таксі, послуги пральні та хімчистки, а також безкоштовний Wi-Fi, сейф у номері, міні-бар, телевізор із кабельним телебаченням, індивідуальне кондиціонування (табл.1.5) [2; 3].

Таблиця 1.5 – Основні послуги ТОВ «БАРТО» за категоріями

Категорія послуг	Приклади
Готельні	Бронювання, room-service, пральня, Wi-Fi
Ресторанні	Ресторани, бари, гриль-зона, дієтичне меню
Розважальні	Пляж, яхт-клуб, дитячі кімнати, прокат велосипедів
Подієві	Банкети, конференції, кейтеринг, технічне забезпечення
Додаткові сервіси	SPA, масаж, флористика, фотозйомка

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Для гостей, які подорожують з дітьми, передбачені дитячі ліжечка, стільчики для годування, дитяча кімната з аніматорами. Також діє консьерж-сервіс, що допомагає з організацією екскурсій, бронюванням квитків, замовленням квітів чи подарунків [2].

Додатково комплекс надає розширений набір послуг дозвілля, які включають відпочинок у пляжній зоні з басейнами, оренду шезлонгів, терас, альтанок, водні прогулянки на човнах і катерах. Яхт-клуб пропонує не лише прокат, а й навчання керуванню малими плавзасобами [1].

Окрему категорію послуг становить ресторанне обслуговування. У складі комплексу діють ресторани з європейською кухнею, бари, тераси з видом на річку, VIP-зони для приватного відпочинку, а також літній гриль-ресторан. Гості мають можливість замовляти індивідуальне меню, дієтичне харчування або послуги кейтерингу під час подій [1; 11].

Широкий попит мають банкетні та конференц-послуги. Комплекс пропонує зали різної місткості, які оснащені сучасною аудіо- та відеотехнікою, мультимедійними проєкторами, екранами, мікрофонами, фліпчартами. Забезпечується організація заходів «під ключ» — від технічного супроводу до меню та оформлення простору [3; 11].

Також пропонуються послуги SPA-салону, масажного кабінету, фітнес-зали, велосипедного прокату. У рамках спеціальних подій надаються послуги флористики, фото- та відеозйомки, оренди декорацій [1].

Завдяки такому широкому спектру послуг та чіткій управлінській структурі, ТОВ «БАРТО» забезпечує високий рівень гнучкості, індивідуальний підхід до кожного гостя та здатність обслуговувати одночасно різні типи клієнтів — від індивідуального туриста до корпоративного замовника.

Важливо зазначити, що якісна структура управління в ТОВ «БАРТО» доповнюється розвиненою внутрішньою системою комунікації. Для координації дій між підрозділами впроваджено щоденні короткі планерки керівників служб, де обговорюються графіки заїздів, потреби в додатковому персоналі, питання поточного обслуговування гостей, заходи на території комплексу тощо. Це дає змогу забезпечити оперативне реагування на будь-які зміни, уникати дублювання завдань та підвищувати злагодженість дій усього колективу [1].

Крім того, на підприємстві існує внутрішній регламент комунікації, за яким кожна служба вважається «внутрішнім клієнтом» для інших підрозділів. Наприклад, служба хаускіпінгу має виконувати запити рецепції в межах чітко визначеного часу, а технічна служба — оперативно реагувати

на заявки від ресторанного блоку. Такий підхід дозволяє будувати культуру відповідального ставлення не лише до гостей, а й до колег.

Окремої уваги заслуговує система професійного розвитку персоналу, яку підтримує служба управління персоналом. Нові працівники проходять вступне навчання — ознайомлення з правилами роботи, внутрішніми стандартами, корпоративною етикою, протоколами обслуговування. Після проходження випробувального терміну співробітники залучаються до програм регулярного навчання: тренінгів із сервісної майстерності, етикету, роботи з конфліктами, тайм-менеджменту, а також навчання з охорони праці та пожежної безпеки [5; 16].

У структурі менеджменту активно використовуються цифрові рішення, зокрема CRM-система, що дозволяє зберігати інформацію про гостей: частоту візитів, уподобання, історію бронювань, відгуки. Завдяки цьому адміністратори можуть індивідуалізувати обслуговування: наприклад, запропонувати постійному гостеві його улюблений номер або напій, підготувати кімнату з урахуванням особистих побажань [11].

Автоматизація процесів також охоплює внутрішні управлінські функції. За допомогою програмного забезпечення здійснюється контроль графіків змін, розрахунок заробітної плати, облік залишків товарів на складі, планування подій. Це дає змогу зменшити навантаження на адміністративний персонал та підвищити ефективність управління ресурсами [13; 15].

У сезон активності, коли одночасно можуть проводитися кілька заходів і перебувати до сотні гостей (рис.1.4), критичним фактором є мобільність персоналу та здатність працювати у форматі мультизадачності.

Для цього в штаті є чергові менеджери, які відповідають за контроль загального стану обслуговування та швидке вирішення нестандартних ситуацій. Черговий менеджер координує міжпідрозділову взаємодію і, за потреби, приймає оперативні рішення.

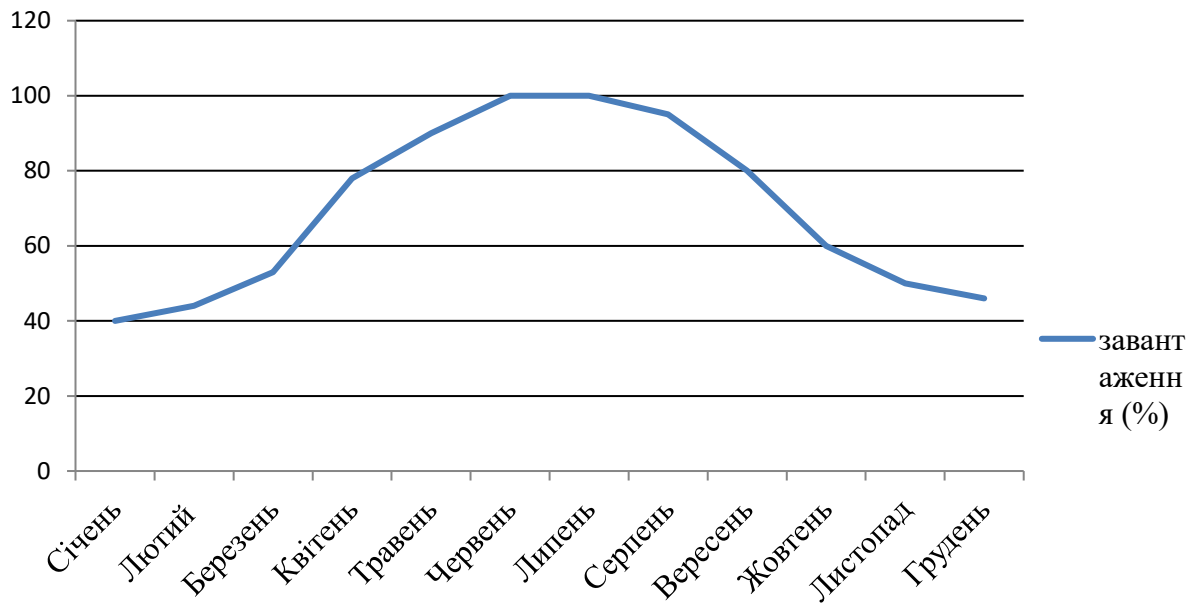


Рисунок 1.4 – Сезонна динаміка завантаженості номерів
ТОВ «БАРТО» у 2024 році

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Для постійного вдосконалення сервісу на підприємстві функціонує система зворотного зв'язку з клієнтами. Вона реалізована через QR-коди у номерах і ресторанах, що ведуть на коротке опитування, а також через платформу Booking.com, де адміністрація оперативно відповідає на відгуки. Зібрана інформація аналізується на щотижневих нарадах і враховується під час формування змін у регламентах роботи служб [2].

Ще одним важливим аспектом діяльності є адаптивність у кадровому плануванні. У літній період, коли комплекс особливо завантажений через open-air події, весілля, корпоративи та відпочинок у пляжній зоні, штат тимчасово розширюється. Залучаються студенти з профільних ЗВО, тимчасові працівники з агентств, стажери, фриланс-офіціанти, що дозволяє зберігати гнучкість без надмірного кадрового навантаження в міжсезоння [1; 15].

Наявність збалансованої управлінської структури, інвестування в професіоналізацію персоналу, впровадження цифрових рішень і гнучке

управління дозволяють готельно-ресторанному комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» забезпечувати стійку якість сервісу, підтримувати конкурентні переваги та швидко адаптуватися до змін у поведінці споживача [1;3]. Це особливо актуально в умовах турбулентного ринку, де гість очікує не просто комфорт, а індивідуальне, якісне й технологічне обслуговування [5].

У межах стратегічного управління важливо відзначити, що ТОВ «БАРТО» активно впроваджує концепцію гостьоцентричності (guest-centric approach) як головну ідеологію сервісної політики. Це означає, що всі управлінські рішення, навчальні програми, маркетингові активності та інфраструктурні оновлення спрямовані на задоволення очікувань і потреб різних категорій гостей. Такий підхід сприяє зростанню рівня лояльності, позитивних відгуків, повторних візитів і органічного маркетингу «з уст в уста» — одного з найефективніших каналів просування у сфері HoReCa [11;15].

Ще одним важливим напрямом є цифрова трансформація бізнес-процесів (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Приклад дашборду системи управління готельно-ресторанним комплексом

Джерело: [2]

Окрім CRM-системи, у комплексі впроваджено PMS (Property Management System), яка дозволяє централізовано керувати всіма аспектами готельного господарства — від бронювань і розміщення до виставлення рахунків і управління доходами [6]. За допомогою цієї системи керівники мають змогу в режимі реального часу відстежувати завантаження номерного фонду, динаміку цін, коефіцієнт окупності (RevPAR), середній чек, тривалість перебування гостей [13].

Такі показники формують основу для прийняття стратегічних рішень і оперативного реагування на зміни попиту.

Водночас активно використовуються інструменти Business Intelligence — візуалізація KPI, дашборди для керівництва, аналітика ефективності персоналу, аналіз продажів за каналами бронювання (OTA, прямі, корпоративні, агенції). Це дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінських рішень і швидко адаптуватися до ринкових змін [7;18].

Особлива увага приділяється стандартам сервісу та уніфікації обслуговування. На підприємстві розроблено власні внутрішні скрипти комунікації, чек-листи для покоївок, інструкції для персоналу ресторану та фронт-офісу. Це забезпечує стабільну якість послуг незалежно від зміни кадрів, рівня завантаженості чи сезону. Наприклад, адміністратор чітко знає, як діяти при скарзі клієнта, при виявленні забутої речі або при запиті на пізнє виселення. Такі стандарти доповнюються сценаріями емоційного сервісу — посмішка, комплімент гостеві, увага до деталей, що створює атмосферу турботи й унікального досвіду [1;16].

У рамках розвитку корпоративної культури адміністрація комплексу проводить регулярні внутрішні опитування персоналу щодо задоволеності умовами праці, можливостей кар'єрного зростання, ефективності комунікацій [5]. На основі цих результатів вдосконалюються системи мотивації — гнучкі графіки, бонуси за відгуки гостей, внутрішні конкурси з призами, програма «Найкращий працівник місяця». Завдяки цьому

вдається знизити плинність кадрів і сформувати команду, орієнтовану на якісний результат [12].

Окремо варто згадати про екологічну відповідальність, яку комплекс інтегрує в операційні процеси. Використання енергозберігаючих ламп, сортування сміття, скорочення використання пластику, повторне використання рушників — ці ініціативи не лише відповідають трендам сталого розвитку, а й формують позитивний імідж серед екологічно свідомих клієнтів, особливо з B2B-сегменту [10;17].

Таким чином, управлінська структура та філософія діяльності ТОВ «БАРТО» демонструють системність, проактивність і стратегічну орієнтацію [1;4]. Це дає змогу не лише стабільно функціонувати на конкурентному ринку, а й утверджуватись як приклад сучасного готельно-ресторанного бізнесу, орієнтованого на сталий розвиток, сервісну досконалість і технологічну інноваційність [20].

1.3 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «БАРТО» та сучасного стану обслуговування

Фінансово-господарська діяльність підприємства сфери гостинності є основним критерієм ефективності управлінських рішень, маркетингової політики та сервісної якості. У випадку готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» аналіз ключових економічних показників дозволяє глибше зрозуміти, як взаємодіють різні складові бізнесу — готельні, ресторани, подієві — та яку роль у прибутковості відіграє кожен сегмент.

Комплекс функціонує як багатопрофільне підприємство, основними джерелами доходу якого є: оплата готельного розміщення, ресторанне обслуговування, оренда залів, організація подій, кейтеринг, а також супутні послуги (room-service, прокат, SPA, трансфер, яхт-клуб тощо). Така

диверсифікація дозволяє уникати залежності від одного каналу надходжень і компенсувати втрати у міжсезоння [1].

Згідно з відкритими джерелами, основна частка доходів комплексу припадає на готельний блок ($\approx 45\text{--}50\%$) та ресторанну діяльність ($\approx 30\text{--}35\%$). Приблизно 15% доходу формують подієві послуги (весілля, конференції), і ще 5–10% — додаткові сервіси (room-service, прокат, комісії, екскурсійне обслуговування) (рис.1.6) [3].

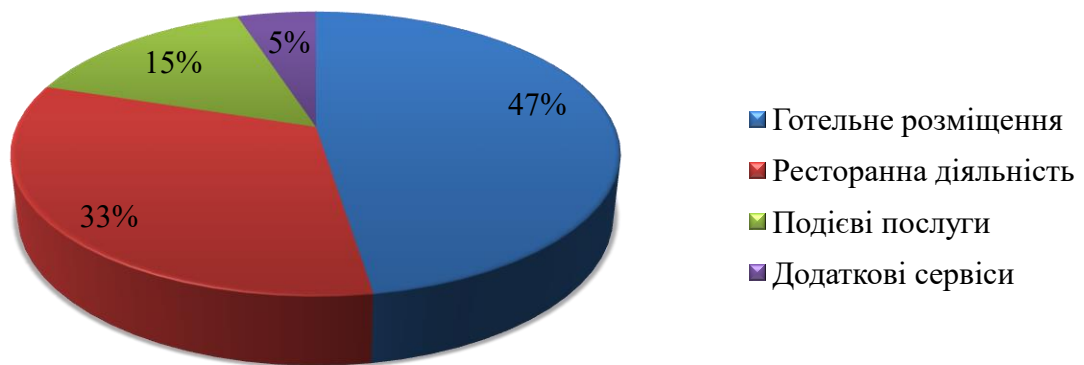


Рисунок 1.6 – Структура доходів ТОВ «БАРТО», 2024 р.

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Залежно від сезону ці пропорції можуть змінюватися: у літній період зростає частка витрат з ресторанної та пляжної зони, а у міжсезоння — готельні послуги й оренда конференц-приміщень.

З точки зору витрат, найбільш витратними є такі статті: заробітна плата персоналу (до 35% усіх витрат), закупівля продуктів харчування ($\approx 20\%$), технічне обслуговування ($\approx 15\%$), маркетинг та реклама ($\approx 10\%$), амортизація, ремонт, комунальні платежі (разом $\approx 20\%$). Принципова позиція керівництва — не економити на сервісі, тому підприємство регулярно інвестує у навчання персоналу, оновлення обладнання, діджиталізацію та просування бренду (рис.1.7) [1; 11].

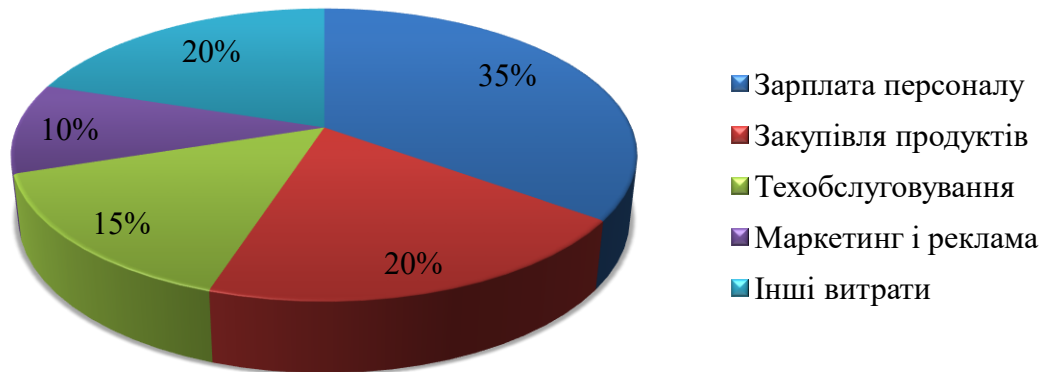


Рисунок 1.7 – Структура операційних витрат ТОВ «БАРТО», 2024 р.

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Одним з основних операційних показників готельного бізнесу є рівень завантаженості номерного фонду, що визначає ефективність використання основного ресурсу — номерів. У ТОВ «БАРТО» цей показник значною мірою залежить від сезонних коливань попиту. У середньому за рік завантаженість становить приблизно 52–55%, що є добрим результатом для ринку України з огляду на нестабільність економічної ситуації та зменшення внутрішнього туризму в окремі періоди [2].

Пікові показники припадають на травень–вересень, коли завантаженість перевищує 75–80%. Найвищий попит спостерігається у вихідні дні, під час фестивалів, святкувань, а також на період проведення весіль чи конференцій. У будні дні в міжсезоння цей показник падає до 30–40%, тому в цей період активно діють акції, знижки, програми лояльності.

Висока середньорічна завантаженість досягається завдяки:

- гнучкому ціновому позиціонуванню (від стандартів до преміальних номерів);
- різноманітності цільових сегментів (туристи, ділові поїздки, події);
- активній маркетинговій політиці;

– синергії з ресторанною та подієвою діяльністю, що створює додаткову мотивацію залишитися на ніч [1; 2].

Рентабельність — один із ключових фінансових індикаторів, що дозволяє оцінити здатність підприємства отримувати прибуток від вкладених ресурсів. В умовах багатофункціонального комплексу, як готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort», доцільно аналізувати операційну рентабельність, рентабельність продажів та рентабельність витрат (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Фінансові показники ТОВ «БАРТО»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	2024 до 2022 у %
Дохід/грн	46493500	87028200	97135900	193,6
Чистий прибуток/грн	-1397000	-529800	-5472600	391,1
Активи	10272000	16600000	37700800	28,1
Зобов'язання	10402000	17193500	43027600	367,0
Кількість працівників	87	91	112	128,7

Джерело: [31]

Оцінка за останні роки свідчить, що рентабельність готельної складової складає близько 20–25%, ресторанної — 10–15%, подієвої — до 30% у сезон. Порівняно з ринковими орієнтирами, ці показники є вищими за середні для підприємств середнього класу і свідчать про ефективне управління ресурсами [11].

Особливо високою рентабельністю вирізняються весільні заходи, які приносять значний прибуток за рахунок одночасного використання кількох підрозділів комплексу: ресторану, готелю, банкетного залу, фото-локацій, кейтерингу та оренди технічного обладнання. У таких випадках середній чек на захід може перевищувати 150 тис. грн [1].

Показник RevPAR (доходу з одного доступного номера) у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» становить орієнтовно 1100–1300 грн/день у високий сезон і 600–800 грн/день у

міжсезоння. Для готельного бізнесу України ці показники є вище середнього, що свідчить про стійкий попит у преміум-сегменті [2].

Також оцінюється ADR (середній дохід за номер) — він коливається в межах 1800–2500 грн, залежно від типу номеру, сезонності та включених послуг. Для порівняння, у більшості готелів Дніпра середній ADR становить 1200–1600 грн, тобто готельно-ресторанному комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» позиціонується на вищому ціновому рівні, що відповідає рівню інфраструктури, території, якості послуг [3].

Упродовж останніх років підприємство активно реалізує проекти модернізації номерного фонду, ресторанного обладнання, автоматизації процесів. Зокрема, впроваджено електронну систему контролю бронювань, нову POS-систему у ресторанах, автоматизовані check-in/check-out панелі. Частину фінансування покривають власні доходи, частину — гранти та партнерські інвестиції [1].

У 2023–2024 роках підприємство також розпочало перехід на енергозберігаючі технології, частково впровадило роздільне сортування сміття, оновило освітлення на LED, закупило нові генератори для безперебійного енергопостачання. Такі інвестиції не лише підвищують екологічну ефективність, а й знижують експлуатаційні витрати [11,29].

Висновот аналізу основних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» свідчить про високий рівень адаптивності підприємства до ринкових умов, стратегію сталого зростання та орієнтацію на інноваційність і клієнтоцентричність. Збалансована структура доходів, здатність підтримувати завантаження номерного фонду, інвестиції в якість та цифровізацію дозволяють комплексу залишатися одним із лідерів преміального сегменту готельного ринку Дніпра.

У подальшому актуальними напрямками удосконалення є:

- подальша автоматизація процесів обслуговування;
- нарощування партнерств у туристичному секторі;

– використання ESG-підходів у фінансовому плануванні.

Значну роль у формуванні фінансових показників підприємства відіграють також зовнішні макроекономічні фактори, зокрема рівень купівельної спроможності населення, стан внутрішнього туризму, сезонні коливання цін на енергоресурси, загальноекономічна стабільність та політична ситуація.

Наприклад, у 2022 році було падіння завантаженості до 30–35% у весняно-літній період, що зазвичай є піковим сезоном. Це спричинило перегляд цінової політики, тимчасове згортання деяких сервісів і перегрупування штатного персоналу. Водночас уже у 2023 році підприємство частково відновилося, а у 2024 — продемонструвало позитивну динаміку зростання доходів на рівні 15–18% у порівнянні з попереднім роком (рис.1.8) [11].

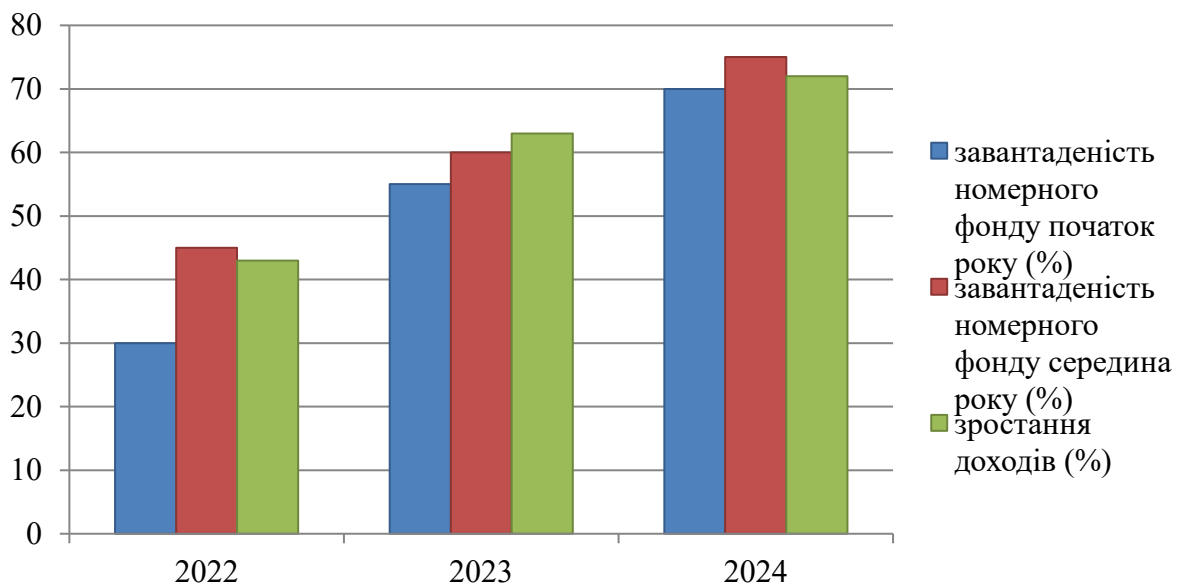


Рисунок 1.8 – Динаміка завантаженості та доходів ТОВ «БАРТО» за 2022-2024 роки

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

У цих умовах важливою конкурентною перевагою стала наявність фінансового резерву, накопиченого у попередні роки, а також гнучка модель ціноутворення, яка дозволила оперативно реагувати на зміну попиту. Додатково підприємство активізувало онлайн-просування, запустило оновлену програму лояльності, співпрацю з тревел-блогерами та туристичними агентствами, що сприяло утриманню інтересу до бренду навіть у період загального скорочення внутрішніх подорожей [1; 11].

Крім цього, слід відзначити роль ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової стабільності комплексу. У ТОВ «БАРТО» запроваджено систему моніторингу ризиків, яка передбачає оцінку впливу зовнішніх загроз на ключові бізнес-процеси.

Серед найбільш критичних факторів виділяють:

- зростання комунальних тарифів;
- девальвацію національної валюти;
- обмеження у сфері туризму та транспорту;
- зміни в законодавстві щодо готельного бізнесу;
- безпекові виклики, зокрема повітряні тривоги, що впливають на подієвий сегмент [10].

Для зниження ризиків підприємство використовує диверсифікацію джерел доходу, контрактну систему співпраці з постачальниками, автоматизований контроль витрат, страхування майна, а також часткову адаптацію під альтернативні сегменти — наприклад, оренда залів для довгострокових бізнес-заходів замість нестабільних туристичних груп.

Важливою складовою стійкості є також якісно налагоджений управлінський облік, що дозволяє адміністрації контролювати фінансові потоки в режимі реального часу. У практиці комплексу ведеться щоденний контроль операційних витрат, складання тижневих та місячних фінансових звітів, а також щоквартальний аналіз рентабельності за напрямками діяльності (готель, ресторан, івенти). Це дозволяє оперативно виявляти

неефективні процеси, формувати бюджет наступного періоду та коригувати ціни залежно від завантаженості та витрат [5; 13; 15].

Не менш важливим фактором є ефективне використання ресурсів комплексу, зокрема номерного фонду, обладнання, людських і технічних потужностей. У готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» реалізовано принцип зонування простору, що дозволяє зменшити витрати на енергоспоживання, закриваючи частину номерного фонду в низький сезон, або навпаки — перетворювати зони дозвілля на івент-простори в пік подій. Таке управління ресурсами дозволяє оптимізувати витрати без втрати якості сервісу.

У перспективі комплекс має можливості для подальшого зростання, включаючи розширення номерного фонду, вихід на нові ринки (зокрема організація ділових турів та медичного туризму), впровадження додаткових платних послуг (VIP-обслуговування, персональні гіді, авторські тури). При правильному плануванні і стабілізації ринку внутрішнього туризму, рентабельність підприємства може демонструвати стале зростання, особливо в умовах підвищеної попиту на якісний, комплексний сервіс європейського рівня в Україні [11].

Важливою частиною бізнес-моделі є динамічне ціноутворення, яке дає можливість оперативно змінювати тарифи в залежності від попиту, подій у місті, погоди та інших факторів. Наприклад, на період великих міських заходів або фестивалів вводяться спеціальні пакети, що включають не лише проживання, а й харчування, трансфер, участь у подіях. Це дозволяє не лише підвищити середній чек, а й створити додаткову цінність для клієнтів.

Основна частка доходів комплексу припадає на готельний блок ($\approx 45\text{--}50\%$) та ресторанну діяльність ($\approx 30\text{--}35\%$). Приблизно 15% доходу формують подієві послуги (весілля, конференції), і ще $5\text{--}10\%$ — додаткові сервіси (room-service, прокат, комісії, екскурсійне обслуговування) [3]. Залежно від сезону ці пропорції можуть змінюватися: у літній період зростає

частка виторгу з ресторанної та пляжної зони, а у міжсезоння — готельні послуги й оренда конференц-приміщень.

Окремої уваги заслуговує система управління персоналом та операційними витратами. У комплексі застосовується система гнучкого графіку та змінного розподілу навантаження залежно від попередніх бронювань, очікуваної кількості подій та загального попиту. Це дозволяє мінімізувати перевитрати на зарплатний фонд у періоди з низькою активністю. У пікові періоди активно залучається тимчасовий персонал, а ключові фахівці проходять повторне навчання та атестацію щодо сервісних стандартів [1].

Крім економічних показників, важливо звертати увагу і на індикатори задоволеності клієнтів, які мають прямий вплив на повторні візити та репутацію. У 2023–2024 роках рівень середньої оцінки комплексу на платформах Booking.com, Google Maps та TripAdvisor коливався в межах 8.8–9.2 з 10 можливих (рис. 1.9), що є високим показником у категорії готелів середнього та преміум-класу в Україні [2].

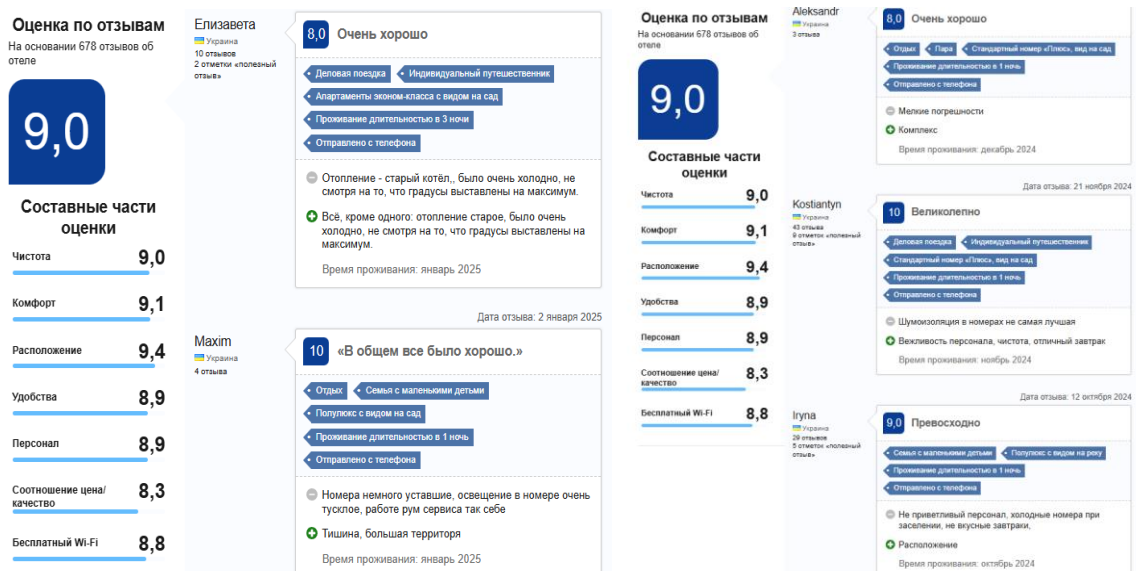


Рисунок 1.9 – Відгуки та оцінки клієнтів про комплекс на онлайн платформі Booking

Джерело: [2]

Зростання позитивних відгуків напряму корелює з покращенням сервісу, впровадженням зворотного зв'язку через QR-коди та аналізом відгуків за допомогою NLP-алгоритмів у CRM-системі комплексу [11].

На сучасному етапі система обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» має багаторівневу структуру, що включає: готельне розміщення, ресторанне обслуговування, організацію заходів, додаткові рекреаційні послуги (пляж, яхт-клуб, конференц-зали), а також супровід на етапі до- та післяобслуговування [2;3].

Однак, попри розвинену інфраструктуру, деякі з її компонентів функціонують нерівномірно, що виявляється у скаргах гостей та певній нестабільності рівня сервісу.

За даними відкритих джерел (Booking.com, Hotels24.ua), загальний рівень задоволеності гостей перебуває на стабільно високому рівні — середня оцінка перевищує 8,5 бала з 10 [2;3]. Водночас при детальному вивченні відгуків було виявлено ряд повторюваних проблем, зокрема: затримки під час заселення, слабка реакція на скарги, низький рівень комунікації між фронт-офісом та обслуговуючим персоналом, мовний бар'єр (переважання російськомовного персоналу), недоліки у прибиранні номерів у міжсезоння, обмеженість сніданків у будні дні, відсутність частини гігієнічних засобів у базовій комплектації номеру тощо [11].

Особливу увагу слід звернути на елементи сервісного ланцюга, які забезпечують перше враження: зона ресепшену, процес чек-іну, ввічливість персоналу та ефективність вирішення нестандартних ситуацій. За даними внутрішніх опитувань клієнтів (проведених у 2023 році адміністрацією закладу), близько 17% гостей зазначили, що процедура поселення була надмірно затягнута (більше 20 хвилин), а 9% відчували недостатню інформованість про додаткові послуги [1].

Ключовим елементом недосконалості системи обслуговування виступає її слабка адаптивність до пікових навантажень у літній сезон (рис.1.10). У періоди високої заповненості (травень-серпень), особливо у

вихідні дні, персонал не завжди встигає оперативно реагувати на запити гостей, що веде до перевантаження сервісної служби та зниження суб'єктивної оцінки якості сервісу. Така ситуація створює ризик втрати постійних клієнтів та негативно впливає на онлайн-репутацію закладу [11;13].

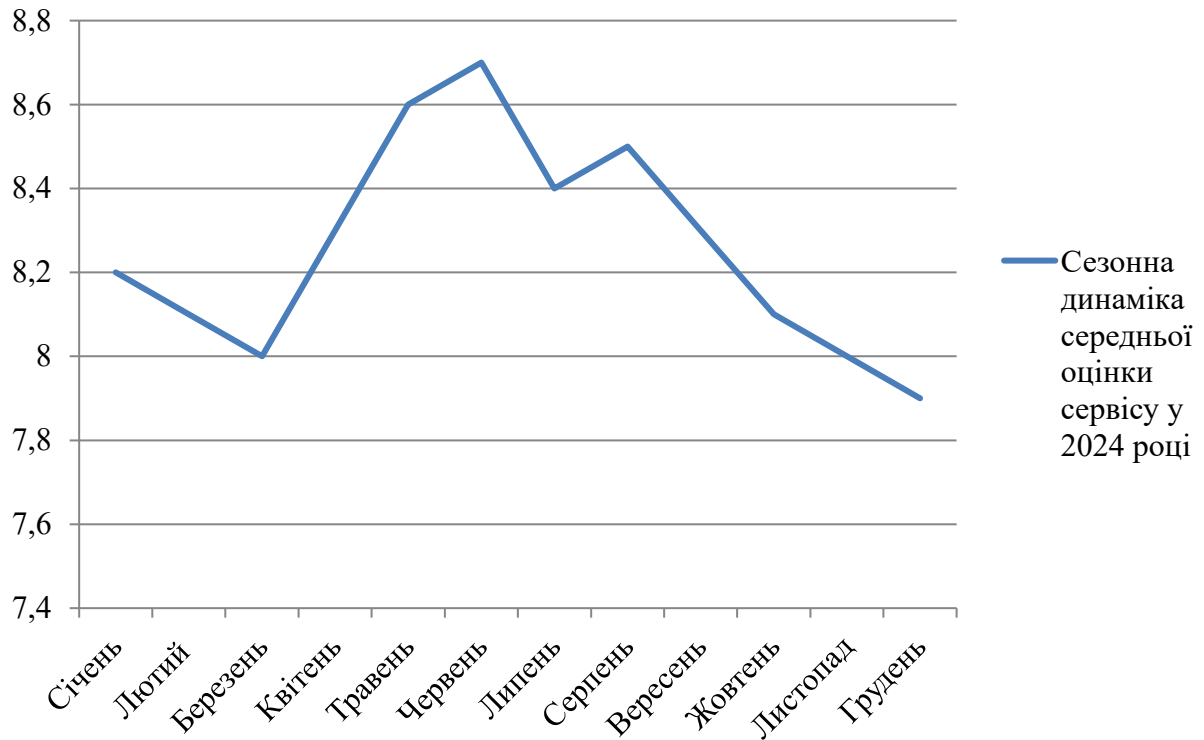


Рисунок 1.10 – Сезонна динаміка середньої оцінки сервісу у 2024 році

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Також було встановлено, що в умовах міжсезоння (листопад–березень) спостерігається зменшення рівня персоналізованого обслуговування. Гості відзначають брак анімаційної програми, зниження активності ресторанного сегменту, обмеження в розкладі додаткових послуг (наприклад, спа або оренда водного транспорту) [3;17]. Усе це знижує цінність перебування у комплексі поза межами високого сезону.

Іншим важливим аспектом є питання комунікації та зворотного зв'язку. Наявність CRM-системи та автоматизованої системи бронювання свідчить про спроби цифровізації сервісу [1], однак на практиці процес збору фідбеку не завжди є достатньо інтегрованим у процеси обслуговування. Наприклад, після виїзду гостя не кожен клієнт отримує запрошення до оцінювання, а персонал рідко здійснює follow-up дзвінки або електронні листи. Це обмежує можливість швидкого реагування на негативний досвід та його компенсації [8].

Варто також зазначити, що персонал комплексу потребує додаткового навчання у сфері стандартів сервісу, особливо в частині етикету, міжкультурної комунікації, роботи з VIP-клієнтами. За останніми внутрішніми звітами від HR-відділу, лише 38% співробітників пройшли профільні тренінги з обслуговування за останні два роки [12;16]. Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації обмежує можливість гармонізувати рівень обслуговування по всіх підрозділах комплексу.

Ще одним аспектом, який заслуговує на увагу, є управління скаргами та претензіями. У сучасних умовах високої конкуренції важливо оперативно реагувати на всі сигнали від клієнтів. Скарги на прибирання, затримки з обслуговуванням в ресторанах чи шум у нічний час повинні ставати предметом щоденного аналізу. Однак у ТОВ «БАРТО» не сформована чітка політика внутрішнього аудиту обслуговування. Розгляд звернень є ситуативним, без системної статистики та ключових показників ефективності [5;19].

Також не менш важливим є формування клієнтського досвіду на цифровому етапі — під час онлайн-бронювання. Деякі клієнти зазначають, що інтерфейс сайту готелю не завжди зручний (рис.1.11), відсутні опції живого чату, онлайн-консультанта або оперативного зворотного зв'язку. У сучасних умовах високої діджиталізації навіть такі елементи можуть стати

ключовими в оцінці сервісу [1;6;20]. Доцільно було б провести UX-дослідження цифрового продукту та внести відповідні оновлення [4].

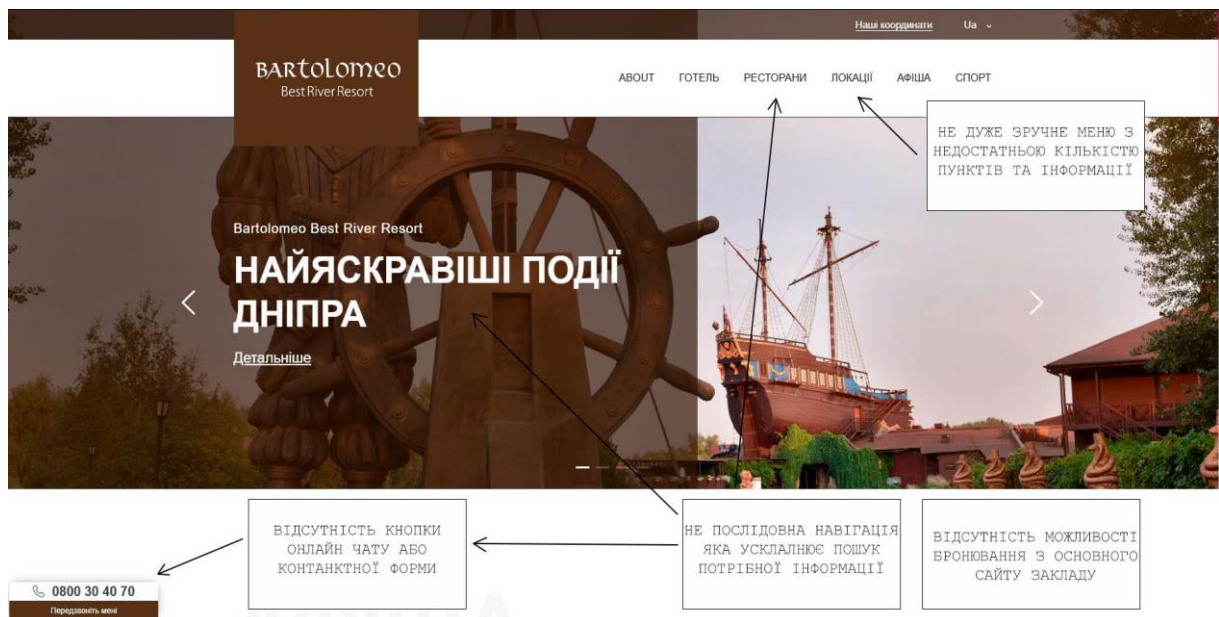


Рисунок 1.11 – Недоліки навігації сайту готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort»

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Щоб повною мірою оцінити ефективність обслуговування, доцільно було б впровадити систему регулярного опитування гостей на кожному етапі їх перебування. Це дозволило б оперативно фіксувати зміни в настроях клієнтів та швидко реагувати на критичні точки [18;21]. Такий підхід допоможе не лише в підвищенні якості сервісу, а й в утриманні клієнтів у довгостроковій перспективі.

Також можна розглянути створення окремої посади внутрішнього аудитора з якості обслуговування або сервісного менеджера, що координуватиме зворотний зв'язок, навчання персоналу та стандартизацію сервісних процесів [14;15]. Таке рішення дозволить централізувати зусилля з покращення якості та уникнути хаотичних підходів у різних департаментах.

Не варто також ігнорувати роль корпоративної культури в побудові сервісної моделі лояльності. Лояльність персоналу, їх залученість до внутрішніх ініціатив, командна згуртованість мають прямий вплив на поведінку співробітників у щоденній взаємодії з гостями [10]. Розвиток внутрішніх комунікацій, регулярні командні зустрічі, система нематеріального заохочення можуть значно покращити якість обслуговування навіть без суттєвих фінансових вкладень.

Таким чином, аналіз сучасного стану системи обслуговування гостей у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» свідчить про наявність якісної бази (табл. 1.7), проте потребує впровадження структурованих змін, які охоплюють як людський, так і технологічний фактор. Узгодження між підрозділами, інвестування в персонал, цифровізація, адаптація до сезонності та гнучке реагування на фідбек мають стати пріоритетами в подальшій трансформації сервісної моделі підприємства [1;2;8].

Таблиця 1.7 – Оцінка ключових аспектів сервісу у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort»

Аспект обслуговування	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
Чек-ін (швидкість)	7,2
Чистота номерів	8,8
Комунікація персоналу	7,0
Робота ресторану	8,0
Цифровий сервіс	6,5
Вирішення скарг	6,8

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «БАРТО»

Загалом, система обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» демонструє достатній рівень конкурентоспроможності, проте має низку внутрішніх бар'єрів, що знижують її ефективність у довгостроковій перспективі. Їх подолання можливе шляхом інвестицій у персонал, оптимізацію внутрішніх процедур та підвищення адаптивності сервісу до сезонних коливань. Виявлені

проблеми лягають в основу розробки стратегії вдосконалення, що буде представлена у наступних підрозділах цього розділу.

Додатковим аспектом, який варто розглянути, є система взаємодії між різними департаментами комплексу, що безпосередньо впливає на безперервність сервісу. У готельно-ресторанних закладах, що поєднують різноманітні напрямки діяльності (готель, кейтеринг, конференц-сервіс, відпочинкова інфраструктура), координація між структурними підрозділами має вирішальне значення. У випадку з готельно-ресторанним комплексом «BARTOLOMEO Best River Resort», спостерігається фрагментованість сервісних ланцюгів, що призводить до затримок у виконанні завдань, плутанини у бронюваннях та недостатньої інформованості персоналу про подіях (весілля, бізнес-заходи, масові заїзди тощо). Ця проблема є типовою для масштабних об'єктів гостинності, які не мають єдиної інтегрованої інформаційної системи управління ресурсами (ERP), адаптованої до HoReCa-сфери [1;5;14].

У цьому контексті важливим напрямом вдосконалення є автоматизація міждепартаментної взаємодії через впровадження спеціалізованих рішень на кшталт PMS (Property Management System) з CRM-модулем [6], що дозволить усім відповідальним особам одночасно отримувати актуальні дані про замовлення, статуси обслуговування, скарги, переваги гостей тощо. Такий підхід забезпечить кращу узгодженість дій, дозволить зменшити кількість помилок та покращити персоналізований підхід до клієнта [9].

Ще одним вектором аналізу сучасного стану обслуговування є роль технологічного середовища [4]. Попри наявність базових цифрових сервісів, як-от онлайн-бронювання чи e-mail-розсилки, у ТОВ «БАРТО» досі не використовуються інноваційні інструменти, які стали стандартом в індустрії. Зокрема, відсутні мобільний додаток для гостей, інтерактивна карта території комплексу, push-нотифікації про події чи зміни у графіку

послуг, чат-боти для комунікації з ресепшеном або персональним менеджером.

Упровадження таких технологій дозволить не лише оптимізувати навантаження на персонал, а й покращити досвід гостей, особливо молодшого покоління, що надає перевагу цифровій взаємодії [7;20].

Крім того, у системі обслуговування досі недостатньо реалізована концепція «service recovery» — процесу відновлення лояльності після виникнення проблеми. У світовій практиці успішні готелі мають розроблені сценарії реагування на критичні ситуації (затримка поселення, непрацюючий кондиціонер, шумний номер тощо), які супроводжуються вибаченнями, компенсаційними подарунками або бонусами [11;13]. У випадку з ТОВ «БАРТО» така практика є нерегулярною, що може негативно впливати на довготривалу лояльність клієнтів.

Також у системі сервісу не вистачає спеціалізації обслуговування за типами клієнтів. Наприклад, бізнес-туристи мають потребу у швидкому чек-іні, тиші, зручності для онлайн-нарад, а сімейні клієнти – у дитячій анімації, адаптованому меню, безпеці [14]. Стандарти обслуговування мають бути диференційованими за сегментами, що дозволяє уникнути універсального підходу, який не задовольняє жодну групу повною мірою [16].

З огляду на глобальні тренди, важливо також оцінити ступінь інклюзивності сервісу. Чи доступні усі зони для людей з інвалідністю, чи передбачені матеріали шрифтом Брайля, пандуси, спеціалізовані номери та інші фактори та послуги, що можуть впливати на інклюзивність сервісу. На сьогоднішній день соціальна відповідальність і доступність стають критерієм якості не лише з боку законодавства, але й із погляду сприйняття бренду на ринку [10;16].

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ У ТОВ «БАРТО»

2.1. Напрями вдосконалення обслуговування гостей у ТОВ «БАРТО»

Готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort» у місті Дніпро вже тривалий час посідає провідні позиції у преміальному сегменті сфери гостинності, однак сучасні ринкові умови вимагають від підприємства не лише підтримки високих стандартів, а й постійного вдосконалення [1;2]. Основним завданням на найближчу перспективу є розбудова системи сервісу, яка поєднує інновації, клієнтоцентричність, екологічність та емоційну складову обслуговування.

Одним із важливих напрямів удосконалення є оптимізація внутрішньої координації між структурними підрозділами. У масштабних готельно-ресторанних комплексах, до яких належить і ТОВ «БАРТО», часто виникають труднощі із синхронізацією дій між готелем, рестораном, кейтерингом, конференц-залами та event-службами. Для подолання цих бар'єрів варто впровадити єдину ERP-систему, яка об'єднає управлінські функції, бронювання, зворотний зв'язок та контроль якості. Особливу увагу варто приділити цифровому моніторингу обслуговування в режимі реального часу [5].

Іншою важливою складовою вдосконалення є цифрова трансформація клієнтського досвіду. Незважаючи на використання базових рішень — онлайн-бронювання, e-mail-розсилок — у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» відсутній мобільний додаток, що обмежує можливість персоналізованої взаємодії з клієнтом. Впровадження мобільного застосунку, інтегрованого з CRM, дозволить

гостям здійснювати замовлення послуг, отримувати сповіщення про події, надсилати відгуки або звертатися до персоналу (рис.2.1).

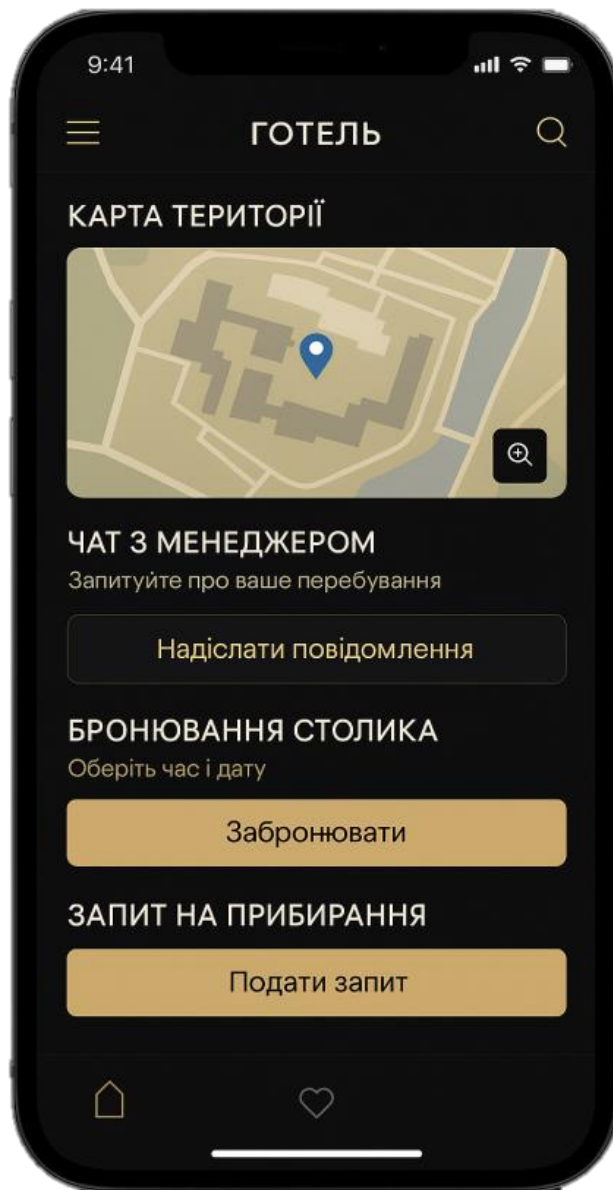


Рисунок 2.1 – Приклад інтерфейсу можливого додатку готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort»

Джерело: запропоновано автором

Також доцільно впровадити чат-боти для автоматизованої комунікації з користувачем та активніше використовувати QR-коди для зворотного зв'язку в номерах, ресторані чи зоні SPA [10;12].

Важливою передумовою стабільної якості обслуговування є уніфікація сервісних стандартів. Доцільно розробити окремі сценарії обслуговування для різних типів гостей: бізнес-клієнтів, родин із дітьми, VIP-персон [16]. Для цього потрібно оновити внутрішню документацію — скрипти, чек-листи, інструкції, а також запровадити регулярне навчання персоналу з акцентом на емоційний сервіс [17]. Посмішка, ввічливість, знання імен гостей, вміння працювати з нестандартними ситуаціями мають бути невід’ємною частиною щоденної практики (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Сегментовані стандарти сервісу для різних типів клієнтів
Джерело: побудовано автором

Крім того, необхідно приділити увагу роботі зі скаргами. У готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» ще не впроваджено системну політику реагування на критичні інциденти. Вдалим рішенням стане запровадження принципу «service recovery» — відновлення лояльності клієнта шляхом вибачень, компенсацій, зворотного контакту. Автоматизовані сповіщення про звернення дозволять адміністрації

оперативно контролювати ефективність реакції на проблему. Паралельно варто розробити показники ефективності обробки скарг, які регулярно аналізуватимуться [4].

Наступним важливим вектором вдосконалення є покращення цифрового клієнтського досвіду. Вебсайт Bartolomeo.com.ua потребує модернізації з погляду UX/UI-дизайну (табл.2.1). Наразі він містить занадто багато пунктів у головному меню, не має опції онлайн-чату, а процес бронювання не дозволяє обрати комплексні послуги (номер + вечеря + подія). Проведення UX-аудиту дозволить зробити інтерфейс більш логічним і доступним. Для підвищення конверсії варто додати опцію живого консультанта та інструменти персоналізованої пропозиції [14].

Таблиця 2.1 – Рішення для покращення цифрового досвіду гостей

Проблема	UX-рішення	Очікуваний результат
Відсутній онлайн-чат	Встановлення live-chat	Швидкий контакт, зниження навантаження
Складне меню	Спрощення до 5 основних блоків	Краща навігація, зростання конверсії
Немає комбінованих послуг	Інтеграція пакетних пропозицій	Збільшення середнього чеку

Джерело: сформовано автором

У сфері інновацій доцільно розширити спектр сервісних форматів. Наприклад, створення глемпінг-зони або open-air-ресторану на даху дозволить залучити нові категорії гостей. Водночас розвиток SPA-комплексу з елементами медичного туризму (оздоровлення, фізіотерапія, beauty-сервіси) відповідає світовим тенденціям попиту [11]. Для місцевих клієнтів варто впровадити абонементи на регулярне відвідування, сезонні пропозиції та партнерські програми з фітнес-клубами чи салонами краси.

Серед пріоритетів — інклюзивність сервісу. Забезпечення доступності всіх зон для людей з інвалідністю, наявність інформаційних матеріалів шрифтом Брайля, візуальних підказок, спеціалізованих номерів — це не лише етична вимога, а й важливий конкурентний чинник. Так само

варто приділяти увагу сталому розвитку: впроваджувати сортування відходів, відмовлятися від пластику, застосовувати локальні продукти в меню, використовувати енергоощадні технології [19].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що готельно-ресторанний комплекс «BARTOLOMEO Best River Resort» має потужну матеріально-технічну базу, високу впізнаваність та лояльну аудиторію. Водночас його сервісна модель потребує подальшої трансформації відповідно до очікувань сучасних гостей (рис.2.3). Впровадження цифрових інструментів, стандартизація сервісу, розвиток персоналу, орієнтація на інклюзивність і сталість дозволять сформувати більш гнучку та ефективну систему обслуговування, здатну забезпечити не лише прибутковість, а й довгострокову конкурентну перевагу на ринку гостинності України.

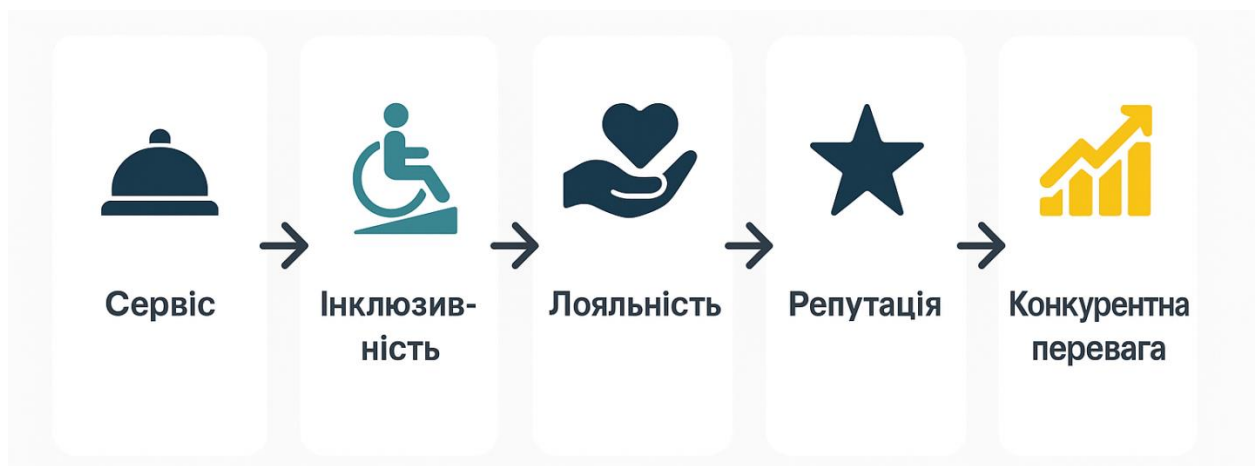


Рисунок 2.3 – Ланцюг впливу сервісних цінностей

Джерело: побудовано автором

Ще одним напрямом удосконалення сервісу у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» є розвиток програми лояльності, яка наразі функціонує переважно у вигляді одноразових знижок або бонусів для постійних клієнтів. Проте сучасні гості очікують більш гнучких і персоналізованих підходів. Доцільним є впровадження балової системи накопичення з можливістю обміну на конкретні послуги

(наприклад, підвищення категорії номеру, SPA-процедури, комплімент у ресторані). Програма повинна бути інтегрована з CRM та мобільним додатком, що дозволить автоматизувати процес нарахування і надасть клієнту можливість самостійно контролювати свої бонуси. Додатково можливо запровадити ексклюзивні привілеї для членів клубу лояльності, зокрема ранній check-in/пізній check-out, запрошення на закриті заходи, доступ до закритих пропозицій.

Окрему увагу варто приділити гостьовому супроводу. У готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» можна реалізувати концепцію персонального менеджера або «гостьового асистента». Така послуга особливо актуальна для гостей, які приїждять на події або з сім'єю. Асистент може допомогти з реєстрацією, організацією додаткових послуг, нагадуваннями про графік івентів, а також швидким реагуванням на будь-які потреби. Це підвищить відчуття уваги до клієнта та зміцнить емоційний зв'язок із брендом [6;21].

Розвитку також потребує система аналітики та прогнозування попиту. Застосування Business Intelligence-інструментів (рис.2.4) дозволить детально аналізувати поведінку клієнтів, структуру бронювань, джерела трафіку, сезонні тренди та ефективність акцій.

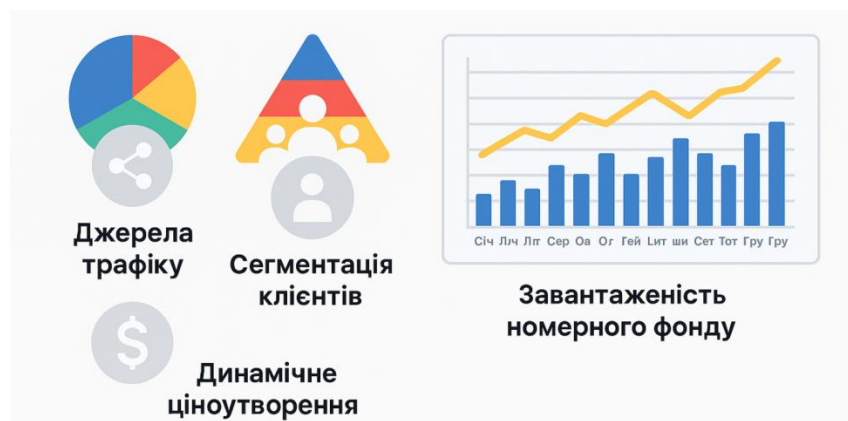


Рисунок 2.4 –Запропонована стратегія аналітики Business Intelligence для готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort»

Джерело: запропоновано автором

На основі цих даних адміністрація зможе більш точно формувати цінову політику, запускати таргетовані маркетингові кампанії та оптимізувати завантаженість номерного фонду й ресторанних залів. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту можна автоматизувати динамічне ціноутворення — змінювати ціни в режимі реального часу залежно від попиту, погодних умов, подій у місті.

Також варто звернути увагу на розвиток мультиканальної комунікації. На сьогодні частина гостей воліє взаємодіяти з брендом через месенджери, інші — через email або телефон. Доцільним буде впровадження омніканальної стратегії, що передбачає єдину платформу для обробки запитів з усіх каналів (Facebook, Telegram, Viber, e-mail, сайт). Це не лише спростить комунікацію, а й забезпечить безперервність обслуговування, коли інформація про клієнта буде доступна в усіх точках контакту.

Значним резервом покращення обслуговування є створення доданої цінності для гостей через унікальні емоційні враження. Наприклад, ТОВ «БАРТО» може розробити фірмові сценарії перебування — «Романтичний вікенд», «Сімейна пригода», «Ділова ефективність» — які включають набір послуг, адаптований під конкретні потреби. Такі комплексні пакети мають не лише функціональну, а й емоційну цінність і можуть бути вигідно представлені на сайті, у соцмережах, а також у співпраці з турагентствами.

Не менш важливо інтегрувати сервісну модель у стратегічну екосистему міста Дніпро. ТОВ «БАРТО» може активно співпрацювати з локальними ініціативами — фестивалями, музеями, вишами, творчими індустріями — пропонуючи спільні проєкти, квитки на події, інформаційні партнерства. Це дозволить позиціонувати комплекс як не лише місце відпочинку, а й культурно-соціальний хаб, що поглиблює взаємозв'язок із громадою (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Напрями вдосконалення сервісу у ТОВ «БАРТО»

Напрями удосконалення	Запропоноване рішення	Очікуваний результат
Координація між підрозділами	Впровадження ERP-системи	Безперервна робота сервісу, синхронізація дій
Цифровий клієнтський досвід	Мобільний додаток з CRM, чат-боти, QR-коди	Швидкий доступ до послуг, персоналізація
Уніфікація стандартів сервісу	Сценарії для сегментів гостей, скрипти, навчання	Стабільна якість, високий рівень емоційного сервісу
Робота зі скаргами	Service recovery, показники ефективності	Підвищення лояльності, швидке вирішення скарг
UX/UI вбсайту	UX-аудит, онлайн-чат, живий консультант	Покращена конверсія, зручність користування
Інноваційні сервіси	Глемпінг, rooftop-ресторан, медичне SPA	Залучення нових сегментів клієнтів
Інклюзивність і сталий розвиток	Доступність, сортування, локальні продукти	Позитивне сприйняття бренду, екосвідомість
Програма лояльності	Бальна система, клуб привілеїв, інтеграція з CRM	Зростання повторних візитів, контроль бонусів
Гостьовий супровід	Асистент клієнта від бронювання до виїзду	Зміцнення зв'язку з клієнтом
Аналітика та BI	BI-інструменти, AI-ціноутворення	Оптимізація завантаження, підвищення доходу
Мультиканальна комунікація	Єдина омніканальна платформа	Ефективна обробка запитів, єдина комунікація
Емоційна цінність перебування	Пакетні емоційні пропозиції для різних цілей	Створення унікального досвіду перебування
Локальна інтеграція	Співпраця з місцевими культурними ініціативами	Підвищення іміджу та соціального капіталу

Джерело: сформовано автором

Усі запропоновані напрями вдосконалення вимагають не лише інвестицій у технології чи інфраструктуру, а й м'яких змін — формування сервісної культури, де клієнт — не об'єкт обслуговування, а повноцінний партнер у створенні спільного досвіду. Успішна імплементація таких підходів дозволить ТОВ «БАРТО» залишатися взірцем сучасного готельно-ресторанного сервісу, орієнтованого на довготривалу лояльність, позитивне враження та стале зростання (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – Модель вдосконалення сервісу у ТОВ «БАРТО»

Джерело: побудовано автором

2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Реалізація заходів з удосконалення сервісу у готельно-ресторанному комплексі «BARTOLOMEO Best River Resort» передбачає залучення як управлінських рішень, так і капіталовкладень. Економічна доцільність цих інвестицій полягає в їхньому потенціалі забезпечити зростання задоволеності клієнтів, збільшення середнього чеку, повторних бронювань та ефективніше використання наявних ресурсів [1;13]. Зокрема, впровадження єдиної ERP-системи дозволить оптимізувати координацію між підрозділами комплексу. За попередніми оцінками, витрати на розробку та налаштування ERP-рішення разом із навчанням персоналу становитимуть приблизно 20–25 тисяч доларів (рис.2.6). Очікуваний

економічний ефект виражатиметься у скороченні адміністративних витрат до 15% на рік та зменшенні кількості помилок в обслуговуванні [14].



Рисунок 2.6 – Порівняння координації сервісних підрозділів до та після впровадження EPR-системи

Джерело: побудовано автором

Розробка мобільного додатку, інтегрованого з CRM, передбачає інвестиції на рівні 15–17 тисяч доларів [1]. Такий функціонал надасть клієнтам можливість здійснювати бронювання, замовляти додаткові послуги, отримувати індивідуальні пропозиції, що сприятиме зростанню частоти повторних візитів до 20% протягом року. Паралельно оновлення UX/UI вебсайту з включенням онлайн-чату, персоналізованих рекомендацій та пакетних послуг дасть змогу покращити конверсію відвідувачів сайту. Витрати на ці вдосконалення складуть орієнтовно 6 тисяч доларів (табл.2.3), тоді як очікуване збільшення доходу завдяки зростанню частки онлайн-продажів оцінюється на рівні 100–150 тис. грн на місяць [19].

Таблиця 2.3 – Інвестиційна ефективність заходів цифрової трансформації

Захід	Орієнтовна вартість, грн.	Очікуваний ефект	Прогнозований термін окупності
EPR-система	20-25 тис.	-15% менше помилок адміністрування	12-18 місяців
CRM-додаток	15-17 тис.	+20% повторних візитів	18 місяців
UX/UI веб-сайту	6 тис.	+100-150 тис. грн/міс.	6-8 місяців

Джерело: сформовано автором

Сучасна програма лояльності, заснована на бальній системі та клубі привілеїв, потребує до 5 тисяч доларів на технічну реалізацію [3]. Вона дозволить не лише утримати постійних гостей, а й активізувати їхню взаємодію з брендом. Підвищення середньої вартості одного чека та зростання кількості повторних покупок безпосередньо впливатимуть на прибутковість. Також варто враховувати ефект від аналітичних систем класу Business Intelligence, які за 5–7 тисяч доларів здатні забезпечити автоматизовану обробку даних, виявлення сезонних трендів і впровадження динамічного ціноутворення [8]. За рахунок цього можна досягти більшої гнучкості у цінах, адаптуючи їх до попиту в реальному часі, що забезпечить зростання прибутку в міжсезоння та на пікових періодах [6].

Окремим напрямом інвестування виступає забезпечення інклюзивності сервісу. За підрахунками, адаптація інфраструктури комплексу (доступність, таблички шрифтом Брайля, підказки тощо) обійдеться у межах 8 тисяч доларів [21;32]. Однак це дозволить не лише охопити нові сегменти клієнтів, а й зміцнити імідж відповідального бренду. У межах сталого розвитку більшість заходів, таких як сортування відходів, енергоощадні технології, відмова від пластику, не вимагають великих інвестицій, проте створюють позитивне суспільне враження [12].

Інноваційні сервіси, зокрема створення rooftop-ресторану або глемпінг-простору, потребуватимуть найбільших інвестицій — близько 30–

40 тисяч доларів (табл.2.4). Проте вони відкривають нові ринки та можливості для проведення подій, формування нових пакетних пропозицій. Очікуваний термін окупності таких рішень — 1,5–2 роки [17;27]. Водночас впровадження концепції гостьового супроводу (персональний асистент) або емоційних сценаріїв перебування не потребує значних витрат, але дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, що складно виміряти в грошовому еквіваленті, але критично важливо для формування довгострокової лояльності.

Таблиця 2.4 – Інвестиції в інклюзивність, сталість і емоційний сервіс

Напрямок	Орієнтовна вартість, грн.	Очікуваний ефект	Термін окупності
Інклюзивність	8000	Доступність, імідж соціальної відповідальності	~ 12–18 місяців
Екологічні ініціативи	мінімальні	Суспільна підтримка, ESG-імідж	6 місяців
Rooftop / глемпінг	30000-40000	Нові послуги, події, додаткові доходи	1,5-2 роки
Персональний асистент	незначні	Емоційна лояльність, кращий сервіс	-

Джерело: сформовано автором

Особливу увагу варто приділити витратам на навчання персоналу, оскільки високий рівень сервісу напряму залежить від кваліфікації співробітників. За оцінками, впровадження системи щоквартального навчання за участі зовнішніх тренерів і внутрішніх модераторів, у тому числі з теми емоційного сервісу, обійдеться у 3–4 тисячі доларів на рік [13]. Проте вже в середньостроковій перспективі це дозволить скоротити кількість скарг, підвищити рейтинг закладу на ОТА-платформах та поліпшити загальну атмосферу взаємодії з гостем.

Серед непрямих, але важливих економічних ефектів — зростання вартості бренду ТОВ «БАРТО» за рахунок покращення репутації. Згідно з

міжнародними дослідженнями, позитивна динаміка у відгуках на платформах як-от Booking.com, Google Reviews або TripAdvisor безпосередньо пов'язана зі зростанням бронювань та середнього чеку [2;22;31]. За умови покращення середнього рейтингу з 8,3 до 8,8 пунктів можливе зростання попиту до 15% протягом року. Це формує підґрунтя для поступового підвищення цін без втрати клієнтського сегменту, що є ще одним джерелом приросту прибутку [5].

Ще одним аспектом є економія від запровадження цифрових рішень. Наприклад, автоматизована система збирання фідбеку (QR-форми, чат-боти) дозволяє зменшити навантаження на адміністративний персонал, а також пришвидшити реакцію на критичні випадки. В середньому, такі системи дозволяють економити до 10 годин людського ресурсу щотижня (рис.2.7), що може трансформуватись у скорочення витрат на оплату праці або перенаправлення персоналу на інші завдання [18,19].

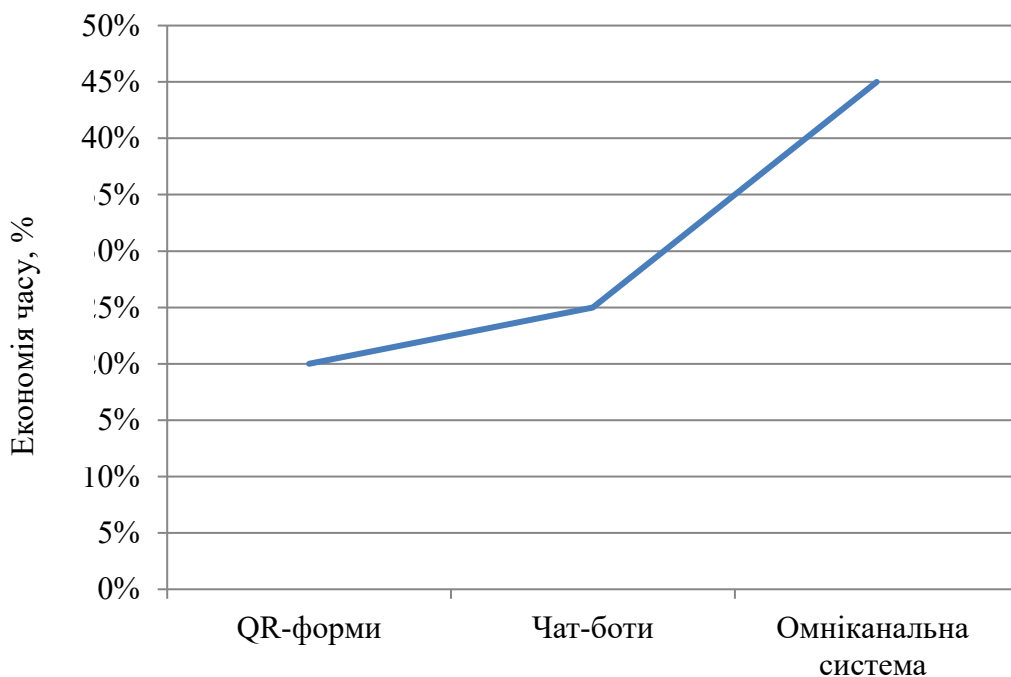


Рисунок 2.7 – Ефективність цифрових рішень у сервісній моделі

Джерело: побудовано автором

Також слід враховувати ефект мультиканальної комунікації. Впровадження омніканальної платформи з об'єднанням усіх звернень у

єдину систему обліку дозволяє скоротити час обробки запитів на 30–50%. Це не лише підвищує ефективність фронт-офісу, а й підсилює відчуття турботи у гостей [19]. Орієнтовна вартість впровадження платформи становить 4–5 тис. доларів, проте ROI (коефіцієнт повернення інвестицій) — один із найвищих серед усіх інструментів взаємодії з клієнтом.

Загалом, сумарні інвестиції на впровадження пропонованих ініціатив оцінюються в межах 90–110 тисяч доларів США. При цьому прогнозоване зростання річної виручки становить 18–25%, що дозволяє стверджувати про доцільність фінансування запропонованої стратегії. Термін окупності — від 24 до 30 місяців. Таким чином, реалізація комплексних заходів удосконалення сервісу дозволить не лише забезпечити економічну стійкість у середньостроковій перспективі, а й сформувати надійний фундамент для подальшого розвитку та лідерства на ринку гостинності України.

Крім безпосередніх фінансових результатів, важливо враховувати і довгостроковий стратегічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Розширення інклюзивних та сталих сервісних практик позитивно впливає на імідж бренду в очах міжнародних туристів (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Стратегічний вплив іміджу бренду на сервіс

Джерело: побудовано автором

Наприклад, участь у програмах екологічної сертифікації (Green Key, Travelife тощо) відкриває нові канали для промоції та формує довіру серед цільової аудиторії [10].

Важливу роль відіграє також інтеграція готельно-ресторанного комплексу «BARTOLOMEO Best River Resort» у туристичну та соціальну екосистему міста Дніпро. Співпраця з локальними подієвими ініціативами, культурними установами, бізнес-форумами та університетами створює ефект мультиплікатора — коли готель стає не лише місцем проживання, а й осередком ділової, творчої та культурної активності [22;30]. Такий підхід підвищує середню тривалість перебування гостей, стимулює збільшення позасезонного завантаження номерів, а також сприяє формуванню доданої вартості, яка важко оцінюється в короткострокових показниках, але є критично важливою для сталого зростання.

Окремо слід врахувати синергію від одночасного впровадження кількох напрямів — наприклад, мобільного додатку, програми лояльності та системи аналітики BI [5;8]. У комплексі ці інструменти дозволяють глибше розуміти поведінку клієнтів, оптимізувати пропозиції в реальному часі та адаптувати сервіс під конкретні сегменти. Це, своєю чергою, підвищує коефіцієнт повторних візитів, середній чек і загальний рівень задоволеності. Крім того, цифровізація процесів зменшує витрати на ручне адміністрування та знижує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором. Таким чином, економічна ефективність запропонованих рішень проявляється не лише у фінансовій рентабельності, а й у підвищенні операційної стійкості та стратегічної привабливості ТОВ «БАРТО» [1;3].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи було вирішено наступне:

1. Досліджено організаційно-економічні, управлінські та комунікаційні аспекти функціонування ТОВ «БАРТО», що представлений брендом «BARTOLOMEO Best River Resort» у місті Дніпро. В основі дослідження лежить поєднання теоретичного аналізу сучасних тенденцій у сфері гостинності з практичним дослідженням внутрішніх процесів підприємства, що дозволило отримати цілісну картину стану системи обслуговування, виявити її сильні сторони, проблеми та зони для покращення.

2. Теоретичне опрацювання проблеми обслуговування гостей дозволило встановити, що сучасна готельно-ресторанна індустрія перебуває на етапі цифрової та сервісної трансформації, де головним фактором успіху стає клієнтоцентричність, емоційність послуг, діджиталізація каналів взаємодії з гостями та використання систем управління якістю обслуговування. Особливої ваги набувають питання персоналізації сервісу, формування лояльності, брендування клієнтського досвіду. У сучасних умовах готель повинен бути не лише місцем розміщення, а й простором вражень, де кожен контакт із гостем має бути проактивним, швидким, комфортним і запам'ятовуваним.

3. У ході аналізу ТОВ «БАРТО» було виявлено, що комплекс має вагомі конкурентні переваги, такі як вигідне розташування на березі Дніпра, наявність яхт-клубу, open-air зони, розвинута інфраструктура та усталена репутація. Сформовано багатофункціональну організаційну структуру, що охоплює готельну, ресторанну, подієву, маркетингову, технічну та кадрову служби. Водночас ідентифіковано й низку управлінських проблем, пов'язаних з міжфункціональною координацією, сезонними коливаннями навантаження, недостатньою гнучкістю в роботі з окремими цільовими

сегментами. Аналіз фінансових показників засвідчив стійкий розвиток підприємства, позитивну динаміку доходів і високий рівень рентабельності підієвої складової, що є важливим чинником зростання.

4. Практична частина дослідження була зосереджена на вивченні реального стану системи обслуговування в ТОВ «БАРТО» за допомогою анкетування клієнтів, контент-аналізу онлайн-відгуків та спостереження за роботою персоналу. Результати показали, що більшість гостей задоволені якістю сервісу, комфортом номерного фонду, атмосферою та рівнем харчування. Водночас були виявлені повторювані зауваження щодо повільного заселення, затримок у room-service, відсутності зручних онлайн-інструментів для комунікації з адміністрацією.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що підвищення якості обслуговування гостей у ТОВ «БАРТО» потребує системного підходу, що включає:

- впровадження цифрових технологій у всі етапи взаємодії з клієнтами (мобільний додаток, чат-бот, онлайн-консьєрж, QR-зворотний зв'язок);
- стандартизацію сервісних сценаріїв для різних цільових сегментів гостей (бізнес-клієнти, сімейні туристи, івент-відвідувачі);
- покращення внутрішньої комунікації між підрозділами через цифрову платформу обміну інформацією.

Таким чином, удосконалення системи обслуговування має спиратися на комплекс заходів — від технічної модернізації до зміни організаційної культури. Тільки за умови інтеграції інновацій, клієнтоцентричності та адаптивного управління ТОВ «БАРТО» зможе утримати свої позиції у преміальному сегменті готельного ринку, забезпечити сталий розвиток та формувати довготривалі відносини з клієнтами на основі позитивного сервісного досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BARTOLOMEO Best River Resort. Офіційний сайт. URL: <https://bartolomeo.com.ua/>
2. BARTOLOMEO Best River Resort. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/bartolomeo.ru.html>
3. Готельно-ресторанний комплекс Bartolomeo – Best River Resort. Hotels24. URL: <https://hotels24.ua/uk/Dnipro/Hotel-and-restaurant-complex-Best-River-Resort-Bartolomeo-661.html>
4. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174–184. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32489/2/GEB_2020v64n3_Nahorniak_H-Determination_of_the_174-184.pdf.
5. Шитікова Т.В. Оцінка економічної привабливості сфери гостинності регіону: дисертація д-ра філософії. Мукачево, 2020. 56 с.
6. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074>.
7. Барна М.Ю., Мельник І.М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5493/5432/>.
8. Ільчишен Л. Як пройшов льотний сезон 2024 в українських готелях. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/09/20/719575/>.
9. RIBA Hotels Group. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/>.

10. Федулова Л.І., Ємельяненко Л.М. Інвестування в цифрову економіку: Глобальні тенденції та практика України. *Економічна наука*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/3.pdf.
11. Банєва І.О. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. Миколаїв: МНАУ, 2021. 48 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11069/1/organizaciya-restorannogo-gospodarstva-konspekt-241.pdf>.
12. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: навч. посібник. URL: <http://bit.ly/4113TBW>.
13. Рекреаційно-туристичний потенціал регіонів України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Удосконалення якості послуг у готельно-ресторанному господарстві. 2020. URL: <https://turizmliol.wordpress.com/2020/05/14/удосконалення-якості-послуг-у-готель/>.
14. Швець Л.В., Редько Н.О., Дудка Т.В. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 17. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1015/973/>.
15. Стадник А.В. Покращення процесу обслуговування споживачів шляхом просування послуг ресторанного бізнесу через інтернет. ResearchGate. URL: <http://bit.ly/4kT8tT1>.
16. Шаповаленко Д.О., Соколов Д.В., Карюк А.О., Панченко К.А. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України. *Молодий вчений*. 2022. № 6. С. 147–151. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5795/5670>.
17. Afisha Dnipro. Bartolomeo (Best River Resort). URL: <https://afishadnepr.com.ua/place/bartolomeo-bartolomeo-best-river-resort/>.
18. Google Maps. Готельно-ресторанний комплекс «Бартоломео». URL: <https://www.google.com/maps/place/Бартоломео/>.

19. Creative Club Bartolomeo. Тематична вечірка у Pool Club. URL: <https://dnipro.dityvmisti.ua/creative-club-bartolomeo/tematychna-vechirka-u-pool-club-bartolomeo/>.

20. Пушка О.С., Шаран Л.О. Удосконалення персоналізованого підходу до обслуговування гостей в барах готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3970>.

21. Турчиняк І. Удосконалення системи якості обслуговування у готельно-ресторанному підприємстві. *Туризмознавство*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/turchyniak4.htm.

22. Ніколайчук О.А., Ауліна Р.І., Мииснік Я. С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. *Торгівля і ринок України*. URL: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/120>.

23. Обслуговування клієнтів: 9 золотих правил покращення обслуговування клієнтів. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/pokrashchennia-obsluhovuvannia-kliientiv/>.

24. StudFiles. Удосконалення надання додаткових послуг у готельному господарстві. URL: <https://share.google/AB0n82RuaXHKqAoja>.

25. Опендатабот. ТОВ «БАРТО». URL: <https://opendatabot.ua/c/43423217>.

26. Чернишенко С., Безугла Л. Ключові принципи та основи сегментування готельного комплексу. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики: матеріали III Міжнародної наукової конференції 2025. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2025. – С. 144–147.