МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, 471 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Данило Олегович ДУБОВИЙ
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила НЕЩАДИМ

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Поворознюк І.М.
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачеві вищої освіти Дубовому Д. О.

1.Тема кваліфікаційної УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

керівник кваліфікаційної роботи Людмила НЕЩАДИМ, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. № 297 з/ф .
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретико-методичні засади функціонування та розвитку системи надання анімаційних послуг на підприємствах готельного господарства;
- проаналізувати поточний стан, структуру та ефективність системи надання анімаційних послуг готелю (або: назва готельного комплексу, м. назва міста);
- розробити шляхи удосконалення системи надання анімаційних послуг та підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства на ринку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2025-2026рр.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Данило ДУБОВИЙ

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Людмила НЕЩАДИМ

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

Вступ		4
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНІМАЦІЙНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**	6
1.1.	Класифікація та функціональна специфіка сучасних засобів розміщення готельного типу	6
1.2.	Концептуальні основи готельної анімації: термінологічний апарат, цільові завдання та типологія	15
1.3.	Сучасні тренди розвитку анімаційної діяльності на вітчизняному та міжнародному ринках готельних послуг	24
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «У МАРІЧКИ»**	33
2.1.	Організаційно-правова форма та стратегічні орієнтири діяльності готелю «У Марічки»	33
2.2.	Комплексне дослідження ресурсного потенціалу та показників внутрішнього середовища готелю	35
РОЗДІЛ 3.	**СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНІМАЦІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «У МАРІЧКИ»**	49
3.1.	Розробка та проєктування інноваційних анімаційних програм для різних сегментів споживачів	49
3.2.	Вектори вдосконалення надання анімаційних послуг в готелі	53
ВИСНОВКИ		60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		62

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 67 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 62 сторінки основного тексту, в т.ч. рисунків – 12, таблиць – 8, список використаних джерел налічує 51 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси надання та управління анімаційними послугами на підприємствах готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до організації, оптимізації та підвищення якості анімаційної діяльності готелю.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи надання анімаційних послуг на підприємствах готельного господарства.

У 1 розділі визначено теоретико-методологічні засади організації анімаційного сервісу на підприємствах готельного господарства.

У 2 розділі проаналізовано господарську діяльність та ринкові позиції готельного підприємства «У Марічки».

У 3 розділі запропоновано стратегічні вектори модернізації та підвищення ефективності анімаційного обслуговування в готелі «У Марічки».

Ключові слова: готельна анімація, анімаційні послуги, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність готелю, сервісна діяльність, інноваційні технології в туризмі.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено теоретичні основи організації анімаційної діяльності на підприємствах готельного господарства. Розглянуто стан, специфіку та особливості існуючої системи надання анімаційних послуг у готелі «У Марічки», а також проведено комплексну оцінку її впливу на рівень задоволеності гостей та загальну ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано сучасні світові тренди у сфері готельного дозвілля, зокрема інтеграцію цифрових технологій та персоналізацію розважальних програм. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи анімаційного менеджменту, які базуються на впровадженні авторських концепцій дозвілля, розширенні асортименту послуг для різних категорій туристів та оптимізації взаємодії анімаційної служби з іншими підрозділами готелю для зміцнення його конкурентних позицій.

Ключові слова: готельна анімація, анімаційні послуги, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність готелю, сервісна діяльність, інноваційні технології в туризмі.

SUMMARY

The paper defines the theoretical foundations of the organization of animation activities at hotel enterprises. The state, specifics and features of the existing system of providing animation services at the «U Marichki» hotel were considered, as well as a comprehensive assessment of its impact on the level of guest satisfaction and the overall efficiency of the enterprise. Modern global trends in the field of hotel leisure are analysed, in particular, the integration of digital technologies and the personalization of entertainment programs. Practical recommendations for improving the animation management system have been developed, which are based on the implementation of author's concepts of leisure, expanding the range of services for different categories of tourists, and optimizing the interaction of the animation service with other divisions of the hotel to strengthen its competitive position.

Keywords: hotel animation, animation services, customer orientation, hotel competitiveness, service activities, innovative technologies in tourism.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг, забезпечення споживачів лише комфортним проживанням та якісним харчуванням уже не є достатньою умовою для утримання лідируючих позицій. Анімаційна діяльність стає стратегічним інструментом диференціації готельного продукту, що дозволяє не тільки урізноманітнити дозвілля гостей, а й сформувати емоційну прив'язаність до бренду, підвищити рівень лояльності та забезпечити повторні візити.

Анімаційні послуги сьогодні розглядаються як складний мультифункціональний процес, що поєднує в собі рекреаційну, культурно-освітню, спортивну та соціально-психологічну складові. Трансформація споживчих переваг, зростання попиту на емоційні враження та необхідність врахування інтересів різних вікових і соціальних груп вимагають від готельних підприємств переходу до інноваційних моделей організації анімаційного менеджменту.

В умовах подолання наслідків глобальної кризи та необхідності відновлення туристичної привабливості України, вдосконалення системи надання анімаційних послуг набуває особливої значущості. Це критичний чинник антикризового управління, який дозволяє готелям адаптуватися до вимог внутрішнього туризму, створюючи унікальні ціннісні пропозиції. Саме тому дослідження засад управління анімаційною діяльністю є практично значущим і таким, що відповідає векторам розвитку індустрії гостинності.

Питання організації дозвілля та анімаційної діяльності в готелях знайшли відображення у працях таких відомих зарубіжних та вітчизняних науковців, як Н. Гаранін, І. Булигіна, Л. Курило, Т. Котляр, В. Кифяк, М. Бойко, Т. Ткаченко, Л. Устименко та інші. Водночас механізми інтеграції цифрових технологій в анімаційні програми, розробка авторських концепцій дозвілля та оцінка їхнього впливу на економічну ефективність готелю в умовах динамічного середовища потребують подальшого ґрунтовного опрацювання. Це визначило вибір теми та сформувало підґрунтя для постановки мети даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи надання анімаційних послуг на підприємствах готельного господарства для підвищення їхньої конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи та сутність анімації як складової готельного сервісу;
- дослідити світовий досвід та сучасні тренди організації анімаційних послуг у готельному бізнесі;
- проаналізувати стан та особливості діяльності досліджуваного готельного підприємства;
- здійснити комплексний аналіз існуючої системи анімаційного менеджменту на прикладі конкретного об’єкта;
- обґрунтувати напрями вдосконалення анімаційної стратегії та впровадження інноваційних технологій у готельне дозвілля.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процеси надання та управління анімаційними послугами на підприємствах готельного господарства.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних та прикладних підходів до організації, оптимізації та підвищення якості анімаційної діяльності готелю.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи пізнання: системний підхід, аналіз і синтез, порівняння та графічний метод, анкетування та спостереження, структурно-логічне моделювання та розрахунково-аналітичний метод.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці фахівців у сфері гостинності та маркетингу, галузеві аналітичні звіти, міжнародні стандарти готельного сервісу, матеріали періодичних видань, а також внутрішня звітність готелю «У Марічки».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНІМАЦІЙНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Класифікація та функціональна специфіка сучасних засобів розміщення готельного типу

Фундаментальною метою офіційних систем класифікації є забезпечення об’єктивного оцінювання підприємств готельної індустрії. Доведено, що такі системи спрямовані на гармонізацію галузевих стандартів та підтвердження відповідності закладів розміщення встановленим багаторівневим критеріям.

Ключові аспекти та розбіжності систем класифікації:

1. Географічна детермінація. Вимоги до присвоєння «зіркових» категорій суттєво варіюються залежно від країни. Наприклад, стандарти тризіркового готелю в Афінах можуть суттєво відрізнятися від аналогічної категорії в Кералі (Індія), що зумовлено національними особливостями регулювання.
2. Законодавча диференціація. Нормативно-правова база в галузі гостинності є досить гетерогенною. Навіть у межах однієї держави можуть функціонувати окремі регіональні підсистеми, що часто дезорієнтує споживачів. Це створює інформаційний бар'єр для мандрівників, які потребують надійних даних про якість пропонованих послуг.
3. Механізм оцінювання. Традиційна європейська система «зірок» є домінуючою моделлю оцінювання засобів розміщення і в позаєвропейських країнах. Офіційний рейтинг базується на виконанні обов'язкових та додаткових критеріїв, відповідність яким перевіряється незалежними аудиторами або інспекторами.

Багато готелів на міжнародному рівні проходять сертифікацію послуг, впроваджуючи стандарти забезпечення якості, що відповідають їхній зірковій категорії. Протягом останніх десятиліть спостерігається зростання інтересу

науковців та бізнес-інституцій до проблеми якості сервісу в готельному бізнесі. Важливо враховувати, що неоднорідність самої індустрії гостинності значно ускладнює процес уніфікації оцінки якості готелів.

У секторі послуг сприйняття якості клієнтом формується як результат порівняльного аналізу між його попередніми очікуваннями та фактичним досвідом отримання послуги.

Дослідження підтверджують, що задоволеність споживача не є прямою похідною від певної категорії якості, а залежить від спроможності засобу розміщення відповідати очікуванням гостя. Попри обмежену кількість емпіричних даних, низка наукових праць вказує на те, що «зірковість» у готельному секторі частіше виступає індикатором цінового рівня, аніж фактичної якості сервісу.

Для клієнта категорія готелю та ціна є ключовими факторами формування попередніх очікувань. Висока вартість проживання в готелі вищого класу автоматично підвищує вимогливість гостя, що суттєво впливає на його підсумкову оцінку якості та ступінь задоволеності. Проте існуючі системи класифікації часто фокусуються на виробничих показниках (матеріально-технічній базі), ігноруючи реальний досвід проживання та принципи клієнтоцентрованості.

Складність систем оцінювання зумовлена значною неоднорідністю попиту та пропозиції в індустрії гостинності. Основною функцією класифікації є надання достовірної інформації про продукт. Водночас множинність офіційних рейтингів створює певні виклики для всіх учасників ринку: споживачів, готельєрів, туроператорів та державних інституцій.

Витоки стандартів якості сягають другої половини XIX століття, коли заклади розміщення почали запроваджувати мінімальний рівень обслуговування під тиском споживчих переваг. Перші системи оцінювання в Європі були ініційовані автомобільними клубами, які рекомендували готелі у своїх путівниках на основі гарантованого переліку послуг.

У науковій літературі висвітлено різні аспекти цієї проблеми:

1. Паль Вайн (1981) вказував на низький рівень стандартизації та аналізував переваги й недоліки існуючих систем.
2. Мінацці (2012) та Чер і Оучі (2008) провели компаративний аналіз систем класифікації країн Європи,Америки, Азії (Китай, Японія) та Канади.
3. Лопес Фернандес та Серрано Бедіа (2004) довели, що якісні характеристики готелів різних категорій часто не еквівалентні їхнім офіційним статусам.
4. Суфі (2017, 2018) стверджує, що більшість систем очікують високої якості сервісу лише від закладів категорій 4* та 5*, та пропонує оновлену модель для підвищення задоволеності клієнтів.

Сучасні дослідники, такі як Сепула та Белло, наголошують на необхідності рівноцінного врахування як інфраструктурних параметрів, так і критеріїв обслуговування. Ковач аналізує систему European Hotelstars Union крізь призму сталого розвитку, досліджуючи інтеграцію екологічних практик в офіційні стандарти.

Кваліфікаційна робота спрямована на аналіз систем ранжування готелів за специфічними характеристиками, такими як:

- доступність для осіб з інвалідністю (інклюзивність);
- екологічні ініціативи;
- кваліфікація персоналу та безпека;
- наявність спеціалізованих відзнак та сертифікатів якості;
- загальний рівень сервісу.

У підсумку буде визначено наявність або відсутність уніфікованих критеріїв серед усіх моніторингових систем.

Ключовою метою даного етапу дослідження є детермінація ступеня спорідненості та розбіжностей між існуючими міжнародними системами класифікації готелів, а також детальний аналіз їхніх структурних характеристик.

Для досягнення мети було застосовано якісний підхід, реалізований за двома напрямами:

1. Теоретичний базис - здійснено ретроспективний огляд наукової літератури, академічних публікацій та звітів провідних міжнародних

інституцій (UNWTO, Eurostat, HOTREC, Hotelstars Union тощо), що дозволило ідентифікувати глобальні тренди в індустрії туризму.

2. Контент-аналіз - обраний як найбільш релевантний метод для компаративного аналізу 39 національних систем класифікації. Застосування кількісного та якісного контент-аналізу дозволяє систематизувати значні масиви даних, виявляти приховані тенденції та забезпечувати об'єктивність висновків без впливу на суб'єктів дослідження.

У дослідженні використано метод вибірки, зумовлений доступністю офіційних специфікацій систем класифікації англійською мовою. Географія дослідження охоплює 39 суб'єктів, включаючи більшість країн Європейського Союзу, США (системи AAA та Forbes), Австралію, Індію, Йорданію, ПАР та інші.

Системи дедалі частіше впроваджують спеціальні відзнаки та маркування для готелів із вузькою концептуальною спрямованістю. Пріоритетним напрямом сучасних стандартів є гарантування комплексної безпеки гостя. Значна увага приділяється захисту навколишнього середовища та впровадженню сталих практик.

Узагальнення даних щодо обраних контрольних точок демонструє значну нерівномірність у їхньому застосуванні. Якщо базові вимоги до категорійності (1-5 зірок) є універсальними для всіх систем, то вузькоспеціалізовані параметри часто зустрічаються лише у 2-3 національних моделях, що підкреслює відсутність повної міжнародної уніфікації стандартів готельної якості.

Також варто виділити окремо спеціалізовані та менш поширені критерії:

- зовнішній вигляд та територія (досконаліть та функціональність території, наявність анімації, дитячий майданчик);

типи готелів (мотелі, гостьові будинки/апартаменти, історичні/традиційні готелі, курортні готелі, бунгало та кемпінги, апарт-готелі, хостели, бутік-готелі, сімейні готелі, ботелі (плавучі готелі), еко-готелі, інноваційні готелі);

Таблиця 1.1.

Частота спільних критеріїв у 39 національних системах класифікації*

Критерій (Категорії та типи)	Част.	Критерій (Параметри номерів та сервіс)	Част.
Категорія готелю 1*	39	Сейф (центральний або в номері)	25/20
Категорія готелю 2*	39	Наявність дзеркала на повний зріст	25
Категорія готелю 3*	39	Ширина та довжина ліжка	25/24
Категорія готелю 4*	39	Наявність кол-центру	25
Категорія готелю 5*	38	Інфраструктура	24
Якісна постільна білизна	36	Тип матраца та його якість	24/20
Державна система класифікації	35	Обладнана шафа для одягу	24
Критерії секції номерного фонду	35	Додаткові ТБ у спальнях люксів	24
Наявність ТБ у номері	35	Довідник послуг готелю (мінімум 2 мови)	24
Класифікація на рівні країни	34	Природна вентиляція (керована гостем)	24
Технології зв'язку	34	Послуга «будильник»	24
Наявність ресторану	34	Формений одяг персоналу	24
Ванна або душ у всіх номерах	32	Частота прибирання загальних зон	24
Доступ до інтернету	32	Служба безпеки	23
Рецепція та вестибюль (лобі)	31	Послуги для осіб з інвалідністю	23/20
Надання сніданку	31	Освітлення номера (адекватне/багаторівневе)	23/29
Критерії будівлі	30	Рушники для басейну або пляжу	23
Автономне опалення / охолодження	30	Знання персоналом англійської мови	23
Роздільний санвузол	30	Багатофункціональний зал	23
Сертифікація профспілками/організаціями	29	Послуги паркувальника (Valet parking)	23
Харчування або ресторан	29	Приватне страхування клієнтів	23
Наявність ліфта	29/27	Екологічні сертифікати	23
Місце для сидіння (мінімум для двох)	29	Частота зміни білизни	23
Стіл / робоча зона в номері	28	Чистота та гігієна	22
Підставка для багажу	28	Тепло- та звукоізоляція	22
Спортзал / фітнес-центр	28	Меню подушок	22
Послуги для гостей	27	Розетка з індикацією напруги	22
Додаткові зручності	27	Телефон у зоні рецепції	22
Кухонне обладнання в апартаментах	27	Камера зберігання багажу	22
Години роботи рецепції	27	Розваги/спорт/анімація/дозвілля	21
Частота прибирання номерів	27	Загальна площа (кв. м)	21
Обов'язковість системи класифікації	26	Спільний басейн	21
Критерії входу	26	Пральня	21
Кабельне/платне ТБ	26	Вечірній сервіс (підготовка ліжка до сну)	21
Міні-бар або холодильник	26	Естетичні та якісні вимоги	20
Сніданок у номер	26	Мінімальні тарифи на проживання	20
Бізнес-центр	26	Приватний басейн	20
Прийом кредитних карток	26	Особисті знання/компетенції	20
SPA-центр	26	Кухонні зони в номері	19

**Джерело: систематизовано автором на основі [39, 42, 45]*

- технічні параметри (площа спальні, надання ноутбука або планшета, камери спостереження, площа рецепції, енергозберігаючі ліфти, вогнестійкі двері);

- персонал (навчання персоналу, поведінка співробітників, критерії персоналу, співвідношення кількості номерів до кількості персоналу);
- безпека (цілодобова охорона, пожежна безпека, безпека електропроводки, аварійне освітлення);
- додаткові класи (категорії «Плюс» (4*+, 3*+ тощо), категорія 5* Люкс).

Наведена статистика демонструє, що попри глобалізацію, кількість спільних критеріїв для всіх країн є невеликою. Найбільша згода існує лише щодо базового розподілу на зіркові категорії (1*-4*), тоді як специфічні вимоги до екології, інклюзивності або якості сервісу сильно відрізняються між країнами.

На противагу сервісним показникам, наступна таблиця відображає частоту виникнення критеріїв, що стосуються фізичного стану будівель та інфраструктурного наповнення готелів. Порівняльний аналіз свідчить про домінування технічних параметрів над якісними показниками обслуговування в більшості національних систем.

Таблиця наочно демонструє, що більшість систем класифікації готелів вважають базовими вимогами наявність ресторану, телевізора, якісної білизни та автономного опалення.

Найменше уваги приділяється таким сучасним або специфічним аспектам, як розумні ліфти, каміни в номерах та естетичні вимоги до барів, що підтверджує консервативність багатьох національних стандартів.

Варто зазначити, що розподіл готелів за типами здійснюється за чотирма основними ознаками:

1. Географічне розташування (локація).
2. Специфічні характеристики будівлі та концепції.
3. Профільні види діяльності(послуги, що надаються).
4. Рівень та різноманітність сервісної інфраструктури.

Статистичний аналіз демонструє домінування традиційних форматів: найбільш поширеними категоріями, що підлягають зірковому рейтингуванню, є курортні готелі (33,3%), міські готелі (25,6%) та гірські готелі (10,3%).

Таблиця 1.2.

Поширеність вимог до стану будівель та інженерної інфраструктури в системах класифікації*

Критерій інфраструктури	Част.	Критерій (обладнання та приміщення)	Част.
Якісна та відповідна постільна білизна	36	Сейф (центральний)	25
Критерії номерного фонду / розміщення	35	Наявність кол-центру	25
Наявність телевізора в номері	35	Довжина ліжка	25
Наявність ресторану(ів)	34	Дзеркало на повний зріст	25
Рецепція та вестибюль (лобі)	31	Цілодобове постачання гарячої води	25
Будівля (загальні критерії)	30	Спеціалізовані ресторани та приватні зали	25
Автономне опалення / охолодження	30	Тип та ширина ліжка	24
Роздільний санвузол	30	Наявність обладнаної шафи для одягу	24
Харчування або ресторан	29	Додаткові сучасні ТБ у спальнях люксів	24
Наявність ліфта	29/27	Природна вентиляція (керована гостем)	24
Освітлення	29/23	Інфраструктура	24
Місце для сидіння	29	Рушники для басейну або пляжу	23
Стіл / робоча зона в номері	28	Багатофункціональний зал	23
Підставка для багажу	28	Послуги паркувальника	23
Спортивні майданчики / фітнес-центр	28	Публічний телефон у зоні рецепції	22
Кухонне обладнання та меблі	27	Теплоізоляція та звукоізоляція	22
Пральня	21	Розетка з індикацією напруги у кожному номері	22
Холодильник або міні-бар у номерах	26	Матрац (тип та якість)	20
SPA-центр	26	Сейф (у номері)	20
Кухонні зони всередині номера	19	Приватний басейн	20
Дитячий майданчик	18	Загальний стиль декору	2
Розмір басейну	18	Сміттєві баки з маркуванням для переробки	3
Обладнання туалетного столика	18	Спеціальний бак для вторинної сировини	2
Специфікації підсвічування ліжка	18	Коридори з системою зв’язку	2
Бібліотека	17	Камін у номері	2
Загальні зони (вітальні)	17	Безпечна електропроводка	9
Площа ванної кімнати (кв. м)	17	Пожежна безпека	9
Можливість надання ноутбука	12	Телефонний апарат у ванній кімнаті	8
Куточок для ігор у приміщенні	10	Магазини в готелі	7
Зона відпочинку для клієнтів (загальна)	10	Покриття підлоги	6
Камери безпеки у ключових зонах	10	Ванна або душ із гідромасажем	6
Площа рецепції (кв. м)	4	Окремий бар з атмосферою комфорту та люксу	3
Ліфт для персоналу	4	Площа веранди або балкона (кв. м)	3
Радіо / ТБ у загальних зонах	4	Розумні енергозберігаючі ліфти	3
Туалети та роздягальні для персоналу	4	Пожежна безпека в коридорах	3
Коридори зі звукопоглинальним покриттям	5	Освітлення (загальне)	7

**Джерело: систематизовано автором на основі [18, 19, 38]*

Натомість вузькоспеціалізовані заклади, такі як аеропорт-готелі, озерні чи річкові курорти, а також еко-лоджі, виділяються в окрему категорію лише у 2,6% систем.

Варто відзначити, що категорія «історичний готель» (Historic Inn) є досить поширеною і зустрічається у 41% країн, тоді як «інноваційні готелі» представлені лише у 5,1% випадків. Попри те, що офіційні системи класифікації намагаються сертифікувати специфічні послуги, більшість із них все ще орієнтована на конвенційні моделі бізнесу. Прикладом успішної практики є система ПАР, яка запровадила спеціальні знаки відзнаки для ідентифікації особливих характеристик закладу.

Захист здоров'я та безпека клієнтів і персоналу є фундаментальним аспектом, проте аналіз свідчить про фрагментарність таких вимог. У системах класифікації безпека здебільшого розглядається через призму запобігання ризикам у номерному фонді, тоді як громадські зони часто залишаються поза увагою.

Статистика критеріїв безпеки:

- дезінфекція та боротьба зі шкідниками (46,3% систем вимагають сертифікованих процедур);
- технічна безпека (пожежна безпека та надійність електропроводки контролюються у 22% систем);
- відеоспостереження (камери у ключових зонах є обов'язковими для 24,4% систем);
- аварійне освітлення (передбачено у 17,1% випадків);
- інфраструктурна безпека (використання звукопоглинальних та вогнетривких матеріалів у коридорах зафіксовано у 12,2% систем).

Попри декларативні заяви про важливість безпеки гостя, у багатьох системах спостерігаються значні прогалини. Відсутній комплексний підхід: перевірки часто мають вибірковий характер і не виділені в окремий структурний сектор контролю.

Сучасні системи класифікації починають приділяти більше уваги екологічному менеджменту. Досліджуються вимоги до режимів управління та наявності відповідних екологічних сертифікатів. Це свідчить про поступову трансформацію «зіркових» стандартів у бік сталого розвитку та відповідального споживання ресурсів.

Аналіз свідчить про високу пріоритетність екологічних питань у сучасних системах класифікації: 56,1% досліджуваних систем вимагають наявності офіційних екологічних сертифікатів. Це підтверджує глобальний тренд на впровадження принципів сталого розвитку в індустрії гостинності.

Екологічні критерії часто інтегровані в операційні процеси:

- 65,9% систем регламентують частоту прибирання номерів;
- 58,5% - прибирання загальних зон;
- 56,1% - періодичність зміни білизни;
- 14,6% - правила гігієни та безпеки на кухні;
- 7,3% - нормативи утилізації відходів.

Готельний сектор демонструє високий рівень соціальної відповідальності: 56,1% систем містять вимоги до архітектурної доступності та наявності спеціалізованого обладнання для осіб з інвалідністю. Цей показник входить до четвірки найважливіших факторів при оцінці технічного стану будівлі.

Результати проведеного порівняльного дослідження національних систем класифікації підтверджують відсутність єдиного глобального стандарту оцінювання якості в готельній індустрії. Встановлено, що більшість чинних систем базуються на «техноцентричному» підході, де пріоритет надається кількісним параметрам будівлі та інфраструктури (площа номерів, наявність обладнання), тоді як якісні показники сервісу та поведінкові чинники персоналу складають лише близько 16% від загальної кількості критеріїв. Така диспропорція створює суттєвий розрив між очікуваннями сучасного споживача, який орієнтується на емоційний досвід, та фактичним «зірковим» статусом закладу, що часто відображає лише його матеріально-технічну базу.

Сучасний вектор розвитку готельного господарства характеризується поступовою трансформацією від конвенційних моделей до спеціалізованих та екологічно відповідальних форматів. Понад 56% проаналізованих систем уже інтегрували вимоги щодо інклюзивності та наявності екологічних сертифікатів, що свідчить про адаптацію галузі до глобальних соціальних запитів. Водночас виявлено фрагментарність у питаннях безпеки: попри декларативну важливість захисту гостя, у багатьох стандартах відсутній комплексний підхід до аудиту

систем безпеки, що залишається зоною ризику для міжнародних готельних операторів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що бренд готелю та його категорія сьогодні виступають не лише інструментами ціноутворення, а й гарантами стабільності в умовах високої конкуренції. Для посилення ринкових позицій українським підприємствам, зокрема готелям «У Марічки» та іншим регіональним гравцям, необхідно переорієнтувати маркетингові стратегії з простого нарощування матеріальних активів на впровадження інноваційних анімаційних програм, цифровізацію клієнтського шляху та персоналізацію сервісу. Тільки через синергію жорстких інфраструктурних стандартів та гнучких сервісних технологій можливо забезпечити сталий розвиток і лояльність сучасного вибагливого туриста.

1.2. Концептуальні основи готельної анімації: термінологічний апарат, цільові завдання та типологія

Обираючи відпочинок за системою «all-inclusive», туристи часто фокусують увагу лише на гастрономічній складовій або інфраструктурних перевагах. Проте готельна анімація часто залишається недооціненим елементом сервісу, хоча саме вона здатна кардинально змінити емоційне сприйняття відпочинку. Сучасні світові курорти та круїзні компанії дедалі активніше інвестують у високоякісні анімаційні програми та «живі» розважальні шоу, розглядаючи їх як ефективний інструмент підвищення як суб’єктивної, так і реальної цінності готельного продукту.

Після 1960-х років туристична індустрія досягла високого рівня матеріального комфорту: було розбудовано потужну інфраструктуру та налагоджено стандарти обслуговування. Проте виник новий виклик - «ефект монотонності». З'ясувалося, що пасивний відпочинок на пляжі чи біля басейну більше не задовольняє потреби туристів у комунікації та нових враженнях. Це зумовило стрімкий розвиток індустрії дозвілля, невід’ємною частиною якої стала готельна анімація.

Анімація, як і будь-який інший ринковий продукт, має свій життєвий цикл. З огляду на високі очікування гостей, програма має постійно оновлюватися, щоб уникати психологічного перенасичення. Ефективна анімаційна стратегія готелю повинна базуватися на трьох складових:

- цільова спрямованість (знайомство з культурою, рекреація, спорт або розваги);
- сегментація аудиторії (врахування віку, статі та соціального статусу гостей);
- ресурсне забезпечення (раціональне використання природних та матеріальних активів закладу).

Класифікація анімаційних послуг (рис.1.1.):

1. Дитяча анімація. Діти є пріоритетною категорією гостей. Наявність дитячих клубів та ігрових майданчиків створює подвійну перевагу: діти отримують соціалізацію та яскраві враження, а батьки — можливість приділити час відпочинку (наприклад, відвідати SPA-центр).
2. Спортивна та рекреаційна анімація. Це комплекс заходів, спрямованих на підтримку фізичної форми та задоволення потреби в русі. Вона включає як традиційні види (аеробіка, волейбол, пішохідні екскурсії), так і сучасні рекреаційні практики (йога, медитація).

Рекреація (від лат. Recreatio - відновлення сил) передбачає не лише фізичну активність, а й ментальне оздоровлення через музикотерапію, фітотерапію та інші оздоровчі методики. Дослідження показують, що дедалі більше туристів обирають дестинації саме за можливістю займатися специфічними видами спорту (дайвінг, кайтсерфінг).

3. Культурна анімація. Спрямована на залучення гостей до мистецького життя регіону (відвідування опери, балету, фестивалів). Наприклад, готелі в районі Золотих Пісків (Болгарія) активно використовують близькість до Варни як культурного центру, де проводяться міжнародні музичні та фольклорні заходи.

Анімація - це не просто розвага, а можливість для туриста отримати унікальний досвід, спробувати щось нове та розширити коло соціальних контактів, що в результаті формує тривалу лояльність до готельного бренду.



Рис.1.1. Типологія анімаційного сервісу в індустрії гостинності*

**Джерело: систематизовано автором на основі [26, 49, 51]*

В сучасних реаліях анімаційний сервіс трансформувався у потужний важіль стимулювання споживчого попиту та формування лояльності аудиторії. Комплексна готельна анімація, що охоплює тематичні івенти, спортивно-оздоровчі активності, когнітивні майстер-класи та спеціалізовані дитячі клуби, забезпечує насичене дозвілля, створюючи унікальний клієнтський досвід.

Інвестиції в креативну складову анімації є економічно доцільними, оскільки вони сприяють:

- пролонгації терміну перебування гостей у закладі;
- стимулюванню повторних візитів;
- формуванню ідентичності та впізнаваності бренду готелю.

Важливим вектором є персоналізація взаємодії з гостями. Анімаційний персонал не просто реалізує сценарій, а моделює емоційно-позитивну атмосферу, що посилює психологічну прив'язаність клієнта до засобу

розміщення. Таким чином, анімація стає базовим елементом менеджменту якості, що дозволяє виділити продукт готелю серед конкурентних пропозицій.

Попри зростаючий практичний інтерес, теоретичні аспекти системної організації анімаційної діяльності та методики оцінювання її впливу на споживчу задоволеність залишаються недостатньо висвітленими. Актуальним завданням для сучасної науки є пошук адаптивних моделей впровадження анімації та обґрунтування економічної рентабельності таких інновацій.

Брак системних досліджень у цій галузі відкриває перспективи для розробки інноваційних сервісних рішень. Ефективна стратегія розвитку анімаційних послуг потребує інтегрованого підходу, що базується на аналізі:

- споживчих переваг цільових сегментів ринку;
- ринкового позиціонування конкретного готелю;
- ресурсного та кадрового потенціалу підприємства.

Для сучасних готельних підприємств, що мають на меті лідерство у своєму сегменті, оптимізація анімаційної діяльності є критично необхідною умовою. Це дозволяє не лише гарантувати високий рівень задоволеності гостей, а й забезпечити сталу конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Дослідження феномену анімації бере початок у працях представників французької соціологічної школи середини XX століття - Ж. Дюмазедьє, П. Безнара та Р. Лабур'є. Науковці розглядали анімацію через призму дуалістичного підходу: як інструмент соціальної адаптації (терапії) та як ідеологічну концепцію «визволення» особистості через активну участь у соціокультурних процесах.

На вітчизняному науковому просторі питання менеджменту рекреаційного дозвілля та туристичної анімації висвітлені у працях С. І. Сисоєвої, Н. І. Гараніної, І. І. Булигіної. Зокрема, Т. І. Гальперіна запропонувала науково обґрунтовану методику сценарно-режисерського моделювання анімаційних заходів. Проте, попри наявний доробок, на сьогодні відсутній уніфікований підхід до дефініції рекреаційно-туристичної анімації та бракує стратегічних алгоритмів її впровадження в операційну діяльність українських суб'єктів турбізнесу.

Дане дослідження в кваліфікаційній роботі спрямоване на ідентифікацію та комплексний аналіз детермінант, що моделюють розвиток анімаційних послуг у готельно-курортному секторі України. Пріоритетну увагу приділено соціокультурним, економічним та ринковим чинникам, а також їхньому впливу на інтенсифікацію туристичних потоків. Результати аналізу дозволять розробити практичні рекомендації щодо оптимізації анімаційного менеджменту з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Сучасний стан готельного господарства України (що налічує 1337 колективних засобів розміщення, зокрема 728 готелів) характеризується певним відставанням від міжнародних стандартів якості. В умовах зростання внутрішнього попиту вітчизняні курорти вступають у пряму конкуренцію з популярними дестинаціями (Туреччина, Єгипет, Кіпр), де анімаційний сервіс є базовим елементом продукту. Серед ключових бар'єрів розвитку виділено:

- зношеність матеріально-технічної бази. Невідповідність інфраструктури рекреаційних зон в Одеській, Львівській областях та Закарпатті світовим запитам знижує рівень задоволеності туристів;
- низький рівень інклюзивності. Показник адаптації готелів для маломобільних груп населення (40-45%) є критично недостатнім порівняно з європейськими нормами;
- обмеженість сервісної пропозиції. Брак інноваційних підходів до організації дозвілля та нерівномірна якість обслуговування перешкоджають формуванню високої клієнтської лояльності.

Українські готелі намагаються інтегрувати світовий досвід анімаційної діяльності, поєднуючи його з локальною етнокультурною специфікою. Ефективність таких програм залежить від наступних параметрів:

1. Сегментація аудиторії (диференціація активностей залежно від віку та інтересів контингенту гостей).
2. Синхронізація з операційними циклами (узгодження графіку заходів з розкладом харчування та бальнеологічних процедур у санаторно-курортних закладах).

3. Локаційна специфіка (використання ландшафтних переваг та екскурсійного потенціалу регіону).
4. Кадровий капітал (професійна підготовка аніматорів, їхня здатність до фахової комунікації з різними категоріями туристів).

Системна модернізація анімаційного сервісу є ключовим інструментом нівелювання негативного впливу інфраструктурних недоліків та основним шляхом до створення ціннісної пропозиції, що відповідає глобальним стандартам гостинності.

Анімаційна діяльність у структурі сучасного готельного продукту виконує низку критично важливих функцій, що забезпечують комплексний підхід до обслуговування гостей [22]:

1. Оздоровчо-профілактичний вектор спрямований на корекцію фізичного стану та популяризацію здорового способу життя через залучення туристів до активних занять (фітнес, йога, аквааеробіка, спортивні першості).
2. Культурно-розважальний напрям орієнтований на створення сприятливого психологічного клімату за допомогою проведення шоу-програм, тематичних вечірок та концертних заходів.
3. Рекреаційно-стимулюючий вектор передбачає розробку програм для нівелювання стресових станів, відновлення психоемоційного балансу та підвищення загальної життєвої енергії відпочиваючих.
4. Когнітивно-культурний напрям забезпечує інтеграцію туристів у соціокультурне середовище дестинації через ознайомлення з етнографічними особливостями, гастрономічними традиціями та фольклорною спадщиною регіону.

Впровадження анімаційного менеджменту відкриває перед туристичними підприємствами широкі стратегічні можливості. Синергія інноваційних підходів та врахування регіональної специфіки дозволяють формувати унікальні ціннісні пропозиції, що є критично важливим для сталого розвитку вітчизняного ринку гостинності.

Відповідно до ієрархічної важливості анімаційної складової у структурі туру, виділяють три основні групи сервісів [42]:

1. Анімаційні туристичні маршрути. У даному випадку анімація є базовим елементом та головним споживчим мотивом подорожі [26]. Такі маршрути є високоспеціалізованими та орієнтовані на задоволення конкретних інтересів (професійних, пізнавальних або хобі). Програма часто має тематичний або подієвий характер (фестивалі, театралізовані дійства, спортивні івенти) і безпосередньо детермінує кінцеву вартість турпродукту.
2. Супутні анімаційні послуги у технологічних перервах. Даний напрям спрямований на оптимізацію споживчого досвіду під час вимушених пауз у маршруті (транзитні очікування, несприятливі погодні умови, затримки рейсів). Основна мета - підтримання лояльності клієнтів шляхом заповнення «непродуктивного» часу цікавим інтерактивним контентом.
3. Додаткові анімаційні послуги в місцях розміщення. Логічне завершення класифікації, де анімація доповнює основний пакет послуг готелю, створюючи умови для диференційованого відпочинку.

Таким чином, анімаційні програми є не лише засобом розваги, а й ефективним інструментом управління якістю та дохідністю туристичного бізнесу. Адаптація світових практик до українських реалій дозволяє створювати конкурентний продукт, що відповідає запитам на персоналізований та змістовний відпочинок.

Туристична анімація виступає фундаментальним компонентом сучасного турпродукту, що безпосередньо корелює з рівнем споживчої задоволеності та детермінує конкурентні переваги підприємств на ринку. Відповідно до ступеня інтеграції анімаційних заходів у структуру подорожі, виділяють три базові функціональні групи [32]:

1. Профільні анімаційно-туристичні маршрути. У даному сегменті анімаційна програма є ядром турпродукту та основним мотивом здійснення поїздки [33]. Вона виступає базисом ціноутворення та головним стимулом для цільової аудиторії.



Рис.1.1. Вплив анімаційної діяльності на ключові показники ефективності готельного бізнесу*

**Джерело: систематизовано автором на основі [20, 36, 44]*

Специфікація полягає в розробці контенту здійснюється на основі поглибленого аналізу специфічних інтересів (хобі, професійна діяльність, культурні вподобання). Змістовне наповнення полягає в інтеграції фольклорних, театралізованих, фестивальних та спортивно-ігрових компонентів. Цільова установа - генерація унікального інтерактивного досвіду та психоемоційне відновлення рекреантів.

2. Супутні анімаційні послуги у технологічних паузах. Даний напрям орієнтований на оптимізацію якості турпродукту шляхом раціонального заповнення вимушених перерв у графіку подорожі. Це дозволяє нівелювати дискомфорт, спричинений непередбачуваними обставинами. Функціональне призначення полягає в нівелюванні негативного впливу логістичних затримок, тривалих трансферів або несприятливих метеорологічних умов. Маркетинговий ефект полягає в підтримці позитивного емоційного фону групи та підвищення

лояльності до туроператора в умовах відхилення від стандартного регламенту подорожі.

3. Готельна анімація як елемент гостинності. Готельна анімація розглядається як спеціалізований сервіс із організації змістовного дозвілля безпосередньо у місцях тимчасового розміщення [27]. Вона є критичним індикатором якості сервісу в індустрії гостинності. Комплексність полягає в поєднанні рекреаційних, аматорських, когнітивних та оздоровчих програм. Комунікативна домінанта має на меті створення персоналізованого середовища гостинності через безпосередню інтеграцію анімаційної команди з резидентами готелю. Адаптивність полягає в кореляції анімаційного контенту з особливостями контингенту (вік, національність), наявною матеріально-технічною базою та професійними компетенціями персоналу.

Системний підхід до впровадження анімації у кожну з перелічених груп дозволяє туристичним підприємствам створювати диференційований продукт, що відповідає сучасним запитам на персоналізацію та емоційну насиченість відпочинку.

Впровадження анімаційних програм детермінує додаткову ціннісну пропозицію туристичного продукту, суттєво підвищуючи його атрактивність. Анімація виступає релевантним інструментом моделювання позитивного клієнтського досвіду, що є фундаментальною умовою формування лояльності та стимулювання візитів. В умовах жорсткої ринкової конкуренції анімаційна діяльність дозволяє сформувати унікальну ідентичність готельного бренду, забезпечуючи високий рівень споживчої задоволеності.

Сучасна архітектура анімаційної діяльності в готельних комплексах базується на диференціації послуг відповідно до потреб рекреантів. До найбільш репрезентативних напрямів належать:

1. Спортивно-оздоровча анімація. Спрямована на інтенсифікацію фізичної активності та зміцнення соматичного здоров'я гостей. Ефективність даного напряму прямо корелює з рівнем розвитку матеріально-технічної бази готелю та раціональним використанням природно-рекреаційного потенціалу дестинації (організація трекінгів, велоквестів, зимових видів активності).

Окрему увагу варто приділити мотузковим курсам як прогресивній формі активної анімації. Ця методика, що трансформувалася з реабілітаційних програм у сферу рекреації, забезпечує високий рівень емоційної залученості та командної взаємодії. Безпека учасників гарантується професійним інструкторським супроводом та адаптацією складності дистанцій під конкретний сегмент аудиторії.

2. Культурно-пізнавальна анімація. Орієнтована на розширення когнітивного горизонту резидентів готелю через знайомство з автентичними традиціями, мистецтвом та локальною спадщиною. Інструментарій включає організацію етнографічних майстер-класів, фольклорних вечорів, виставкових проєктів та театралізованих перформансів, що сприяє інтелектуальному збагаченню гостей.

3. Видовищно-розважальна та сюжетна анімація. Фокусується на створенні ігрового середовища та емоційної розрядки. Включає масштабні івент-заходи, тематичні вечірки та карнавали [15]. Важливим сегментом є дитяча анімація, що поєднує розважальні та виховні компоненти.

Розглядається як альтернативна модель ігрової діяльності, де традиційні художні жанри інтегруються у сценарії для створення ігрових ситуацій. Такий підхід стимулює креативність учасників та сприяє розвитку соціальних навичок і групової згуртованості.

Анімаційний сервіс є невід'ємним компонентом системи менеджменту якості готельних послуг. Створення сприятливого психологічного мікроклімату через анімацію стає вирішальним фактором при виборі готелю споживачем. Застосування інноваційних форм, таких як сюжетна анімація та мотузкові курси, дозволяє суб’єктам індустрії гостинності підтримувати стійкий інтерес аудиторії та забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Сучасні тренди розвитку анімаційної діяльності на вітчизняному та міжнародному ринках готельних послуг

Сучасна кон’юнктура ринку гостинності характеризується стрімкою еволюцією споживчих переваг, що відбувається під впливом стабільного технологічного прогресу. Сучасний гість висуває якісно нові вимоги до сервісу. За даними аналітичного дослідження компанії Salesforce 73% споживачів очікують від брендів індустрії гостинності превентивного підходу - тобто здатності прогнозувати та глибоко розуміти їхні індивідуальні потреби ще до моменту безпосереднього звернення.

Вектор розвитку готельного бізнесу зміщується від простого задоволення утилітарних потреб клієнта до проєктування унікального емоційного досвіду та встановлення автентичних зв'язків на рівні цінностей. Як наслідок, інтеграція технологічних інновацій та глибока персоналізація обслуговування стають базовими передумовами формування конкурентоспроможного продукту.

Тренд 1. Ключовим трендом модернізації готельного бізнесу є інтеграція передових технологій, спрямованих на якісне покращення споживчого досвіду та стимулювання повторних візитів. Провідну роль у цьому процесі відіграють інструменти персоналізації на базі штучного інтелекту (ШІ) та інтерактивні чат-боти.

Використання алгоритмів штучного інтелекту забезпечує безшовну та інтуїтивно зрозумілу комунікацію між гостем і готелем, рестораном чи іншими суб'єктами індустрії гостинності. Динаміку впровадження цих технологій яскраво ілюструє статистика: за даними дослідження Kings Research, обсяг ринку ШІ в індустрії гостинності, який у 2023 році оцінювався у 16,33 мільярда доларів США, прогнозовано зросте до 70,32 мільярда доларів США до 2031 року.

Практичний потенціал чат-ботів нового покоління:

1. Гіперперсоналізований консалтинг (інтелектуальні чат-боти здатні аналізувати індивідуальні преваги гостей і пропонувати релевантні варіанти дозвілля, екскурсійні маршрути або гастрономічні пропозиції.

Наприклад, готельний може рекомендувати велнес-послуги та SPA-процедури для прихильників здорового способу життя).

2. Безбар'єрна комунікація 24/7 (забезпечення цілодобової багатомовної підтримки без залучення додаткових штатних працівників, що оптимізує операційні витрати готелю.)
3. Спрощення дистрибуції та логістики (ШІ-асистенти полегшують процес бронювання номерів, конференц-залів та додаткових послуг. Спеціалізовані мобільні додатки забезпечують навігацію по готелю в реальному часі, миттєвий переклад та надають рекомендації щодо локальних пам'яток).
4. Ефективне вирішення конфліктів (автоматизовані системи здатні оперативно реагувати на скарги клієнтів (наприклад, щодо затримки під час реєстрації при заїзді) та миттєво пропонувати компенсаційні рішення).

Новітні технології безконтактного сервісу та хмарні рішення в готельному менеджменті. Портативні електронні пристрої стали одним із ключових драйверів інноваційної трансформації клієнтського досвіду в індустрії гостинності. Сучасні смарт-браслети успішно виконують функції електронних ключів від номерів, засобів безготівкової оплати, а також інструментів моніторингу фізичної активності гостей під час їхнього перебування на курорті.

Практичний кейс Disney - спеціалізовані браслети MagicBand від компанії Disney забезпечують безшовний клієнтський досвід. Вони слугують універсальним ідентифікатором для входу в тематичні парки Walt Disney World Resort, безконтактним ключем до готельних номерів, інструментом миттєвої оплати гастрономічних та сувенірних послуг із прив'язкою до банківської картки, а також інтерактивним елементом, який синхронізується зі світловими та візуальними ефектами під час нічних шоу.

Практичний кейс Royal Caribbean - круїзна компанія впровадила інтерактивні браслети WOW Bands, які дозволяють пасажирам отримувати доступ до сервісів судна, бронювати розважальні заходи та відмикати каюти без

необхідності використання традиційних пластикових карток чи додаткових гаджетів.

Впровадження безконтактних рішень суттєво оптимізує операційну діяльність засобів розміщення. Мобільна реєстрація, термінали самообслуговування та системи безконтактних платежів стали стандартом у готелях, аеропортах та ресторанному секторі. Додатково процеси автоматизації інтегрують технології віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності, що дозволяє потенційним гостям здійснити віртуальний тур номерами, каютами чи туристичними локаціями ще на етапі бронювання.

За даними аналітичного звіту Skift, понад 60% топменеджерів світової індустрії гостинності визначили перехід на повністю безконтактні технології (включно із заїздом/виїздом, замовленням страв та цифровими ключами) як пріоритетний вектор розвитку на найближчі три роки.

Приклади високотехнологічних рішень в обслуговуванні:

- голосове керування номерами (продукти на кшталт Alexa for Hospitality дозволяють клієнтам керувати параметрами мікроклімату, освітленням та замовляти послуги прибирання голосом);
- роботизація процесів (використання штучного інтелекту в кухонних процесах (kitchen robotics) та автоматизація клінінгових служб (housekeeping).

Попри високу ефективність автоматизації, збереження міжособистісного контакту залишається фундаментальним фактором гостинності. Ключове завдання менеджменту полягає у дотриманні балансу: технології мають виступати інструментом оптимізації рутинних процесів, звільняючи персонал для якісного безпосереднього спілкування з гостями.

Наприклад, використання інтелектуальних віртуальних консьєржів та персоналізованих вітальних повідомлень покращує взаємодію з клієнтом, не нівелюючи при цьому відчуття щирої турботи.

Бренди преміум сегмента, зокрема Mandarin Oriental, демонструють такий збалансований підхід: персонал проходить спеціалізоване навчання з використання аналітики даних клієнтів. Це дозволяє працівникам готелю

пам’ятати індивідуальні вподобання гостей та пропонувати персоналізовані рекомендації, гармонійно поєднуючи цифрові профілі з традиційною гостинністю.

Тренд 2. Хмарні технології та SaaS-рішення в готельному менеджменті. Перехід на хмарні обчислення та використання концепції «програмне забезпечення як послуга» забезпечують гнучкість та масштабованість бізнес-процесів. Хмарні платформи дозволяють оптимізувати роботу систем управління майном, модулів бронювання та систем планування робочого часу персоналу.

Практичний кейс Airbnb - глобальна платформа бронювання житла повністю базується на SaaS-інструментах, що забезпечують миттєву та безпечну взаємодію між хостами та орендарями.

Практичний кейс Toast - хмарна POS-система для ресторанного бізнесу Toast суттєво підвищує операційну ефективність закладів завдяки безшовній інтеграції процесів прийому замовлень, проведення платежів та координації роботи кухні.

Напрям 3. Інклюзивні інновації в системі гостинності. Сучасний вектор розвитку індустрії гостинності базується на принципах соціальної відповідальності та пріоритетності інклюзивного простору. Створення безперешкодного середовища передбачає впровадження високотехнологічних рішень для гостей з особливими потребами:

- асистивні технології, а саме застосування інтелектуальних колісних крісел, інтегрованих із системами GPS-навігації, а також використання аудіогідів із функцією голосового супроводу для полегшення орієнтації на великих територіях готельних чи курортних комплексів;
- мультисенсорний підхід та проектування простору, що задовольняє потреби відвідувачів із різними формами сприйняття (наприклад, інтерактивні програми в Музеї майбутнього в Дубаї);
- універсальний дизайн засобів розміщення (успішним прикладом є мережа Scandic Hotels, яка впровадила ергономічні рішення (зокрема, ліжка з

регульованою висотою) та розробила деталізовані цифрові путівники з доступності для кожного свого об'єкта).

Напрям 4. Велнес-орієнтований сервіс та концепція самообслуговування. Глобальний тренд на збереження здоров'я безпосередньо впливає на туристичні уподобання. Згідно зі звітом American Express Global Travel Trends, 73% мандрівників визначають велнес-складову як пріоритет під час планування подорожі. За даними Азіатсько-Тихоокеанського консорціуму SPA та велнесу (APSWC), глобальна індустрія здоров'я перевищила позначку у 7 трильйонів доларів США, що підтверджує колосальний потенціал цього ринку.

Інструменти реалізації велнес-концепцій:

- персоналізоване самообслуговування, а саме інтеграція мобільних велнес-додатків, фітнес-орієнтованих круїзних програм та збалансованого дієтичного харчування;
- штучний інтелект у SPA-індустрії, а саме використання ШІ для комп'ютерної діагностики та проектування індивідуальних оздоровчих та SPA-процедур;
- спеціалізовані бренди (готелі мережі Equinox повністю орієнтовані на активний спосіб життя, пропонуючи гостям персональні тренажери безпосередньо в номерах та індивідуальні програми харчування).

Напрям 5. Динамічне ціноутворення та інтелектуальний ревеню-менеджмент (Dynamic Pricing and Revenue Management). Сучасні стратегії управління доходами (revenue management) базуються на алгоритмах гнучкого ціноутворення в режимі реального часу. Тарифи автоматично коригуються залежно від коливань попиту, цінової політики конкурентів та споживчої поведінки.

Динамічні моделі використовують технології машинного навчання та предиктивного аналізу для дослідження глибини бронювання, сезонних коливань, а також зовнішніх чинників (метеорологічні умови, проведення локальних масштабних заходів). Глобальні лідери, такі як авіакомпанія Delta, а також платформи Booking.com та Airbnb, успішно застосовують ці технології для

оптимізації завантаження, максимізації прибутковості та надання клієнтам гнучких тарифних опцій.

Напрям 6. Передплатні моделі в туризмі. Модель передплати (клубного членства) стає дедалі популярнішою серед активних мандрівників та «цифрових кочівників». Компанії на кшталт Inspirato та Selina пропонують пакетні підписки, що відкривають доступ до преміальних засобів розміщення, коворкінгів та ексклюзивних сервісів у різних куточках світу.

Сервіси на кшталт Surf Air пропонують безлімітні приватні перельоти за фіксованою щомісячною вартістю, гармонійно поєднуючи розкіш із високою мобільністю.

Напрям 7. Соціальний моніторинг та економіка спільного споживання. Платформи Airbnb та Uber довели ефективність шерингової моделі, де фокус споживача змістився з володіння активами (автомобілями, нерухомістю) на їх тимчасову оренду, що забезпечує високий рівень індивідуалізації послуг.

Інструменти Social Listening - спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє готелям у режимі реального часу моніторити та аналізувати відгуки гостей на платформах TripAdvisor та Yelp. Це дає змогу оперативно усувати недоліки сервісу та пропонувати гостям кастомізовані послуги, наприклад, розробляти унікальні локальні екскурсійні маршрути на основі аналізу незадоволеного попиту.

Напрям 8. Екологізація та концепція сталого розвитку. В умовах глобальних кліматичних викликів та техногенного навантаження на екосистеми впровадження концепції сталого розвитку є стратегічним пріоритетом для підприємств індустрії гостинності.

Інтеграція «зеленого» транспорту в готельну інфраструктуру є одним із провідних технологічних трендів:

- впровадження електрошатлів для трансферу гостей, розвиток велопрокату та інтеграція шерингових платформ електромобілів;
- міжнародний досвід (сінгапурський сервіс Grab успішно впровадив опцію замовлення екологічних електротаксі безпосередньо через мобільний додаток, а платформа Turo активно кооперується з готельними брендами

для забезпечення гостей екологічним автотранспортом. Аеропорти Сінгапуру також виступають хабами для екологічного транспорту, мінімізуючи вуглецевий слід мандрівників на початкових етапах подорожі).

Напрям 9. Концепція гібридного туризму «Bleisure» (Bleisure Travel Growth). В останні роки в індустрії гостинності спостерігається стрімка популяризація концепції «bleisure» (акронім від business та leisure), яка передбачає гармонійне поєднання ділових поїздок із рекреаційними цілями. Цей тренд зумовив трансформацію просторового дизайну та функціонального наповнення засобів розміщення для забезпечення життєдіяльності та продуктивної роботи фахівців, що працюють у дистанційному форматі.

Інструменти адаптації готельного продукту:

- коворкінг-інфраструктура (інтеграція ергономічних робочих зон, високошвидкісних каналів зв'язку та необхідного технічного супроводу безпосередньо в готелях);
- спеціалізовані пакетні пропозиції (розробка тарифів для довготривалого перебування (long-stay packages) та реконцептуалізація курортної інфраструктури під потреби «цифрових кочівників»).

Практичні кейси - мережа готелів Selina повністю позиціонує свій продукт як екосистему для гібридного способу життя. Водночас готельний гігант Hyatt успішно впровадив спеціалізовану програму «Work from Hyatt», яка пропонує клієнтам довгострокове проживання з комплексом послуг, адаптованих для віддаленої роботи.

Напрям 10. Інструменти SMM та діджитал-маркетингу. Соціальні медіаплатформи (зокрема Instagram та TikTok) виступають ключовими каталізаторами формування споживчих трендів та просування інноваційних рішень у сфері гостинності. Сучасні підприємства використовують ці канали комунікації для візуалізації унікальних характеристик свого продукту.

Маркетингові інструменти залучення аудиторії:

- вірусний маркетинг, а саме акцентування уваги на унікальних інфраструктурних об'єктах (підводні номери, панорамні ресторани на дахах

тощо), що створює потужний візуальний ефект і приваблює глобальну аудиторію;

- інфлюенс-маркетинг, тобто системна співпраця з лідерами думок для масштабування впізнаваності бренду. Репрезентативним прикладом є глобальна інтерактивна кампанія мережі Hilton під назвою #HiltonForTheStay, яка суттєво підвищила рівень залученості цільової аудиторії.

Динамічний розвиток технологій детермінує перманентну появу інноваційних трендів, які чинять комплексний вплив на всі вектори функціонування індустрії гостинності. Інновації в готельно-ресторанній сфері не лише оптимізують операційні алгоритми компаній, а й кардинально змінюють архітектуру комунікації з клієнтами.

Для сучасних підприємств своєчасна дифузія (впровадження) цих інноваційних рішень є безальтернативною умовою підтримання конкурентоспроможності, проєктування виняткового сервісного досвіду, а також завоювання довгострокової споживчої лояльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «У МАРІЧКИ»

2.1. Організаційно-правова форма та стратегічні орієнтири діяльності готелю «У Марічки»

Гірський готель «У Марічки» є сучасним засобом розміщення, який функціонує в рекреаційному сегменті готельного ринку Закарпатського регіону. Заклад розташований у високогірній зоні за адресою: с. Кострина, Ужгородська область, Україна. Унікальне ландшафтно-кліматичне розташування об'єкта визначає його основну спеціалізацію - надання послуг з активного туризму, екологічного відпочинку та кліматотерапії в комфортних та затишних умовах.

Для забезпечення змістовного дозвілля та активного відпочинку гостей підприємство володіє диверсифікованою інфраструктурою, яка включає (рис.2.1.):

1. спортивно-оздоровчий сектор, а саме відкриті спортивні майданчики, плавальний басейн;
2. велнес-інфраструктуру, тобто банний комплекс та ліцензований SPA-центр, що пропонує широкий спектр масажних і фізіотерапевтичних кабінетів та косметологічних послуг;
3. активно-туристичний сектор, а саме організацію трекінгових і пішохідних маршрутів різної складності, кінні прогулянки та тематичні екскурсійні програми екологічного спрямування.

Завдяки інтеграції природних чинників та сучасної інфраструктури, готель позиціонує себе як оптимальний простір для рекреації, відновлення психосоматичного балансу та емоційного розвантаження споживачів.

З метою підвищення лояльності клієнтів та забезпечення високих стандартів гостинності в готелі впроваджено комплекс допоміжних сервісів. Операційна діяльність контактної служби (рецепції) здійснюється у цілодобовому режимі, що гарантує оперативне вирішення будь-яких запитів клієнтів. Спектр

побутових послуг представлений пральнею, хімчисткою та службою прасування одягу.

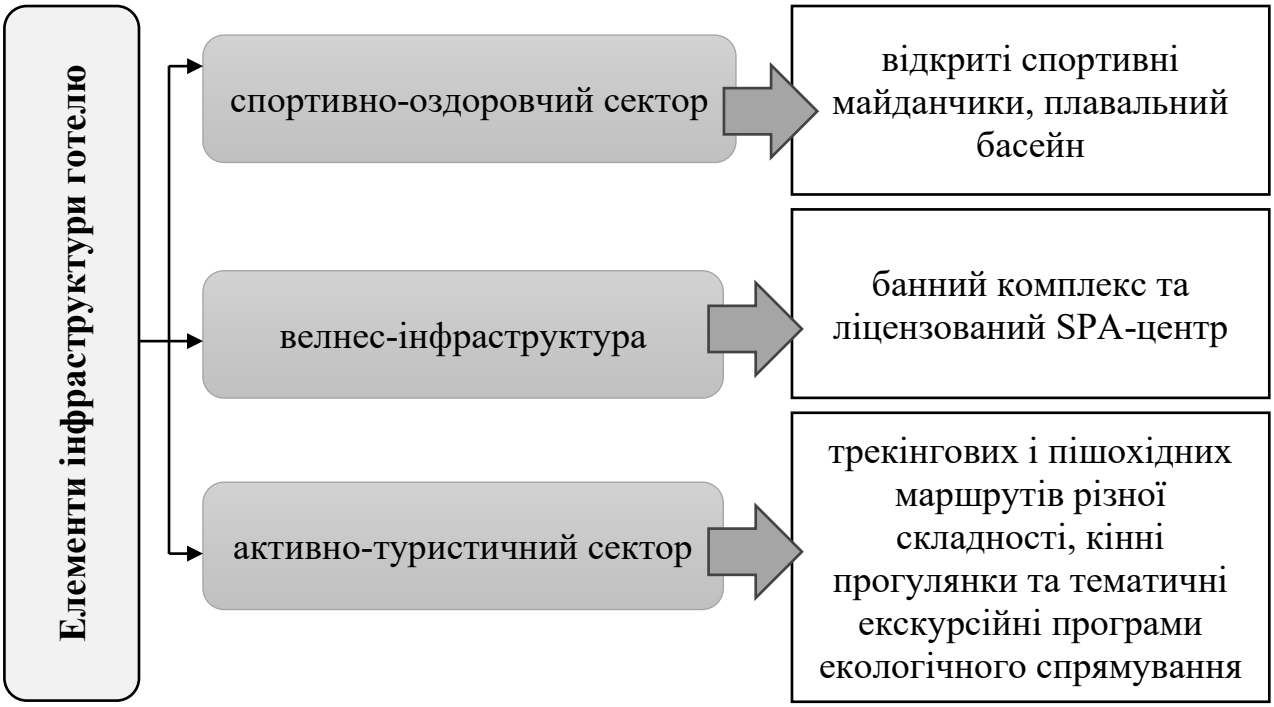


Рис.2.1. Класифікація елементів інфраструктури готелю «Марічка» для забезпечення активного дозвілля гостей*

**Джерело: систематизовано автором на основі [20, 25, 51]*

Крім індивідуального та сімейного відпочинку, готель активно розвиває діловий сегмент послуг. Матеріально-технічне забезпечення закладу дозволяє приймати корпоративні групи та проводити заходи у форматі MICE. Наявність сучасних конференц-залів із відповідним мультимедійним обладнанням дозволяє організовувати бізнес-зустрічі, семінари, тренінги та корпоративні заходи в унікальному природному середовищі, що сприяє підвищенню продуктивності та згуртованості команд.

Конкурентоспроможність гірського готелю «У Марічки» значною мірою детермінована його унікальним географічним розташуванням та ізольованістю від антропогенного впливу. Об'єкт розташований на вершині гори.

Віддаленість готелю від найближчого населеного пункту та локалізація в оточенні реліктових букових і хвойних лісів забезпечують високі показники екологічної чистоти повітряного басейну. Кліматичні ресурси цієї високогірної зони сприяють ефективній ландшафто- та аеротерапії. Позиціонування закладу

як цілорічного еко-готелю котеджного типу дозволяє задовольняти попит на сімейну рекреацію та активний туризм у будь-який сезон.

Поєднання високих стандартів сервісу гірського готелю «У Марічки» з диверсифікованим природним і соціокультурним потенціалом його місце розташування створює унікальний базис для проєктування інтерактивних анімаційних послуг. Географічна ізольованість закладу від міського шуму виступає потужним чинником психоемоційної декомпресії гостей, що робить цей об'єкт репрезентативним для розробки та впровадження інноваційних анімаційних програм.

2.2. Комплексне дослідження ресурсного потенціалу та показників внутрішнього середовища готелю

Організаційно-управлінську вертикаль готелю «У Марічки» очолює безпосередньо директор підприємства. Деталізовану схему організаційної структури управління та підпорядкованості служб відображено на рис. 2.2.

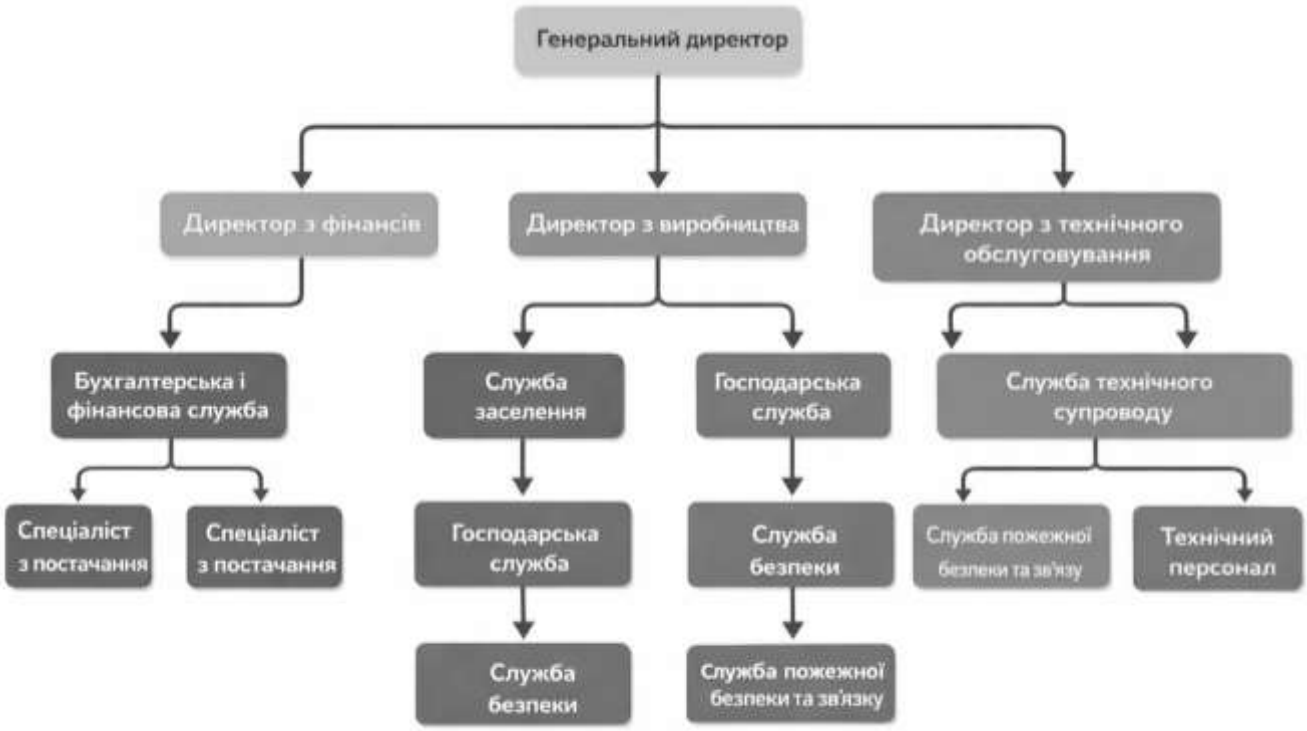


Рис. 2.2. Схема організаційної структури управління та підпорядкованості служб в готелі «У Марічки»*

**Джерело: систематизовано автором*

Для забезпечення максимальної відповідності вимогам різних сегментів споживачів, номерний фонд готельного комплексу «У Марічки» є диверсифікованим за категоріями та типами засобів розміщення. Пропозиція закладу охоплює класичні стандартні номери, покращені номери категорії «люкс», а також автономні дерев'яні котеджі. Така структура дозволяє задовольняти попит як індивідуальних та корпоративних туристів (MICE-сегмент), так і сімейних рекреантів, які потребують підвищеного рівня приватності.

Важливим складником інтегрованого готельного продукту підприємства є ресторанне господарство. Гастрономічна концепція готельного ресторану базується на гармонійному поєднанні автентичних страв національної (зокрема локальної карпатської) та класичної міжнародної кухонь.

Пріоритетним напрямом у технологічному процесі виробництва є використання екологічно чистої сировини та свіжих продуктів місцевого походження (концепція local food), що суттєво підвищує споживчу цінність страв та підкреслює етнокультурну самобутність закладу.

Перелік основних послуг, що надає ресторан при готелі «У Марічки» подано в табл.2.1.

Житловий фонд аналізованого готелю представлений диференційованими категоріями засобів розміщення, що дозволяє гнучко реагувати на запити різних цільових сегментів споживачів:

1. Двоповерхові трикімнатні котеджі котеджного типу. Зведені з цільного масиву натуральної карпатської смереки, що забезпечує унікальний мікроклімат та відповідає концепції екологічного туризму (eco-friendly). Опалення має комбінований характер і представлене паровою системою (електрокотел, радіатори), а також автентичними карпатськими печами на твердому паливі (дровах). Гаряче водопостачання забезпечується автономними електричними бойлерами місткістю.

Планувальна структура та комплектація: перший поверх - передпокій (обладнаний вішалкою для одягу та полицею для взуття); суміщений санвузол

(душова кабіна, умивальник, унітаз, біде, фен); вітальня (облаштована каміном, обідньою групою, м'яким розкладним диваном, побутовим холодильником, електрочайником та чайним сервізом). Другий поверх має дві ізольовані спальні кімнати. Перша спальня укомплектована двоспальним ліжком та приліжковими тумбами; друга - двома трансформованими односпальними ліжками (система twin/double), кріслом-ліжком та тумбами. Базова місткість становить від 1 до 4 осіб із можливістю організації 2 додаткових спальних місць.

Таблиця 2.1

Спектр сервісних та гастрономічних послуг ресторану готелю «У Марічки»*

№ з/п	Послуги закладу
1	Дистанційне резервування столів (телефонний зв'язок, онлайн-сервіси)
2	Безкоштовний паркінг для клієнтів із цілодобовою охороною та відеонаглядом
3	Трансферний консьєрж-сервіс (оперативний виклик таксі за запитом)
4	Організація та проведення корпоративних і сімейно-урочистих заходів
5	Обслуговування у VIP-зоні підвищеної комфортності та приватності
6	Послуги Take Away (приготування страв на виніс в індивідуальній еко-упаковці)
7	Організація культурно-розважальних та анімаційних шоу-програм
8	Гастрономічна концепція на основі традиційної та сучасної української кухні
9	Диверсифіковані форми розрахунку (готівковий, безготівковий, еквайринг банківських карток)
10	Впровадження програм лояльності (диференційовані дисконтні картки номіналом 10% та 20%)

**Джерело: систематизовано автором*

2. Малі засоби розміщення літнього типу. Орієнтовані на прихильників відокремленого екологічного відпочинку у максимальній близькості до природного середовища. Номери укомплектовані ліжками з ортопедичними матрацами та приліжковими тумбами. Санітарно-гігієнічний блок (душ та туалет) літнього типу розташований на території. Функціонування цих засобів розміщення має сезонний характер (експлуатуються з квітня по жовтень залежно від погодно-кліматичних умов). Розраховані на проживання 2 осіб.

Організація харчування в готелі «У Марічки» здійснюється на базі власного ресторанного комплексу та підпорядкована суворим стандартам безпеки і якості. З метою забезпечення пожежної безпеки, дотримання санітарно-гігієнічних норм та збереження дерев'яного інтер'єру, самостійне приготування їжі гостями безпосередньо в номерах та котеджах категорично заборонене.

Базовою умовою бронювання є придбання послуги у форматі напівпансіону (HB - half board), що передбачає дворазове харчування. Гостям пропонується вибір між комплексним та вільним (A la carte) меню.

Асортимент меню включає широкий спектр страв з овочів, м'яса, риби, лісових грибів та локальних сирів. Особливістю сервісу є відсутність практики використання напівфабрикатів чи глибокого заморожування страв: кулінарна продукція виготовляється індивідуально під кожне замовлення зі свіжої сировини. Це вимагає від гостя попереднього погодження меню (під час особистої комунікації на рецепції, телефоном або електронною поштою).

Ресторан демонструє високу адаптивність до специфічних потреб клієнтів. Офіціанти та адміністратори забезпечують повний інформаційний супровід клієнта щодо інгредієнтного складу страв та специфіки карпатської кухні. Впроваджено систему диференційованого харчування, яка включає дитяче меню (адаптоване для дітей віком від 3-х місяців); дієтичне та лікувально-профілактичне меню; вегетаріанське меню; меню з урахуванням релігійних поглядів та дієтичних обмежень (халяльне, кошерне, пісне тощо).

Результати проведеного стратегічного аналізу свідчать про наявність у готельного підприємства значного внутрішнього потенціалу, реалізація якого

дозволить нівелювати існуючі слабкі сторони. До ключових векторів розвитку та посилення ринкових позицій закладу розміщення належать:

- кадровий менеджмент, саме залучення висококваліфікованого та досвідченого лінійного й управлінського персоналу;
- продуктова політика, тобто підвищення якісних параметрів сервісу та диверсифікація асортименту додаткових послуг (зокрема, інтерактивних анімаційних програм);
- маркетингова та комунікаційна політика, а саме інтеграція сучасних рекламних технологій, інструментів інтернет-маркетингу та інноваційних каналів SMM-просування.

Ефективне використання зазначених можливостей дозволить підприємству масштабувати клієнтську базу, стимулювати зростання завантаженості номерного фонду, оптимізувати показник RevPAR (дохід на один наявний номер) і, як наслідок, максимізувати загальний обсяг фінансових надходжень.

Паралельно з цим було виявлено низку деструктивних чинників зовнішнього середовища, які створюють прямі загрози для фінансово-економічної стійкості та конкурентоспроможності готелю. Серед них найважливішими є:

- конкурентний тиск та посилення ринкових позицій прямих конкурентів Закарпатського регіону, які пропонують аналогічний рекреаційний продукт;
- макроекономічні ризики, а саме зниження платоспроможного попиту на послуги індустрії гостинності, зумовлене нестабільністю національної економіки, інфляційними процесами та гривні.

Для детального оцінювання поточної життєздатності підприємства в умовах зазначених ризиків та можливостей у табл. 2.2 систематизовано й проаналізовано фактичні та прогнозні показники коефіцієнта завантаженості готелю.

Важливим етапом дослідження є аналіз кадрового потенціалу підприємства та оцінювання ступеня оптимізації його структури.

Таблиця 2.2

Аналіз показників використання місткості та доходів готельного комплексу «У Марічки»*

Аналізовані параметри та показники ефективності	Одиниці виміру	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт експлуатаційної завантаженості	%	22,40%	33,60%	44,80%
Загальний обсяг реалізованих номерів за місяць, у т.ч. за категоріями:	од.	296	443	591
– одномісні (Single)	од.	101	151	201
– двомісні (Double/Twin)	од.	168	252	336
– номери категорії «студія» (Studio)	од.	27	40	54
Сумарна кількість реалізованих людино-днів за місяць	од.	1075	1613	2150
Загальний обсяг доходів від реалізації послуг розміщення	грн	4 751 040	7 126 560	9 502 080

**Джерело: систематизовано автором*

Наведена методика передбачає порівняльний аналіз фактичної питомої ваги окремих категорій персоналу в загальній чисельності штату з аналогічними показниками попередніх періодів, що дозволяє виявити динаміку структурних зрушень та розрахувати абсолютні й відносні відхилення (табл. 2.3).

Важливим складником аналізу забезпеченості готелю «У Марічки» трудовими ресурсами є дослідження показників їхнього руху. Кадровий склад будь-якого підприємства перебуває у стані безперервної трансформації під впливом низки факторів: оптимізації штатного розпису, звільнення працівників за власною ініціативою, виходу на пенсію за віком, внутрішньоорганізаційної ротації, а також рекрутингу нових фахівців у межах масштабування бізнес-процесів.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура персоналу готельного комплексу «У Марічки»*

Категорії персоналу (штатний розпис)	2023 рік	%	2024 рік	%	2025 рік	%
Всього персоналу, у тому числі:	20	100	21	100	22	100
– Менеджери (управлінська ланка)	6	30	7	33,33	7	31,82
– Помічники менеджерів	3	15	3	14,29	4	18,18
– Обслуговуючий (лінійний) персонал	4	20	4	19,05	4	18,18
– Керівники підрозділів	2	10	2	9,52	2	9,09
– Фахівці та спеціалісти	5	25	5	23,81	5	22,73

**Джерело: систематизовано автором*

Надмірний рівень плинності кадрів генерує додаткове фінансове навантаження на підприємство, зумовлене витратами на пошук, відбір, адаптацію та професійне навчання нових співробітників. Крім того, цей процес деструктивно впливає на загальну ефективність діяльності: спостерігається тимчасове зниження продуктивності праці як у нових фахівців на етапі адаптації, так і у працівників, що перебувають у процесі звільнення.

У практичній діяльності засобів розміщення поширеним є й протилежне деструктивне явище - уповільнений оборот робочої сили. Цей процес характеризується гальмуванням фізіологічного та професійного оновлення кадрового потенціалу, ознакою чого є прогресуюче зростання питомої ваги працівників пенсійного та передпенсійного віку в загальній структурі штату, що може негативно позначатися на сприйнятливості підприємства до сервісних інновацій.

Нівелювання дефіциту та зниження загальної напруженості у забезпеченні готельного підприємства трудовими ресурсами досягається шляхом інтенсифікації використання наявного кадрового потенціалу. Головними векторами у цьому напрямі є стимулювання зростання продуктивності праці,

модернізація та раціоналізація її організації, а також автоматизація рутинних процесів і впровадження високопродуктивних технологічних рішень у сервісну діяльність готелю.

Таблиця 2.4

Аналіз інтенсивності руху та стабільності кадрового складу готельного комплексу «У Марічки»*

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 до 2023	Відхилення 2025 до 2024
				абс. (+/-)	тз, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	21	22	+1	+5,00%
Прийнято на роботу нових співробітників, осіб	2	3	2	+1	+50,00%
Вибуло працівників за період, осіб	2	2	3	0	0,00%
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	10,00%	14,29%	9,09%	+4,29%	х
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і вибулих, %	100,00%	150,00%	66,67%	+50,00%	х
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,00%	9,52%	13,64%	-0,48%	х
Коефіцієнт загального обороту, %	20,00%	23,81%	22,73%	+3,81%	х

**Джерело: систематизовано автором за власними розрахунками*

Оцінювання повноти та ефективності експлуатації трудових ресурсів базується на аналізі фонду робочого часу. Основними критеріями оцінки виступають:

- екстенсивний показник, а саме кількість відпрацьованих людино-днів та людино-годин одним середньообліковим працівником за аналізований період;
- інтенсивний показник, тобто коефіцієнт використання корисного бюджету робочого часу протягом робочої зміни.

У процесі аналітичного дослідження обов'язковим є розрахунок векторів відхилень фактичних показників звітного періоду порівняно з базовими періодами, а також ідентифікація чинників, що зумовили ці структурні зміни (як-от цілоденні чи внутрішньозмінні втрати робочого часу, простої тощо).

Для забезпечення високої репрезентативності результатів такий компаративний аналіз доцільно здійснювати у розрізі окремих категорій персоналу та структурних підрозділів готелю «У Марічки», а також консолідовано по підприємству в цілому. Динаміку зазначених показників використання робочого часу деталізовано та узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання фонду робочого часу персоналом готелю «У Марічки» *

Показники використання робочого часу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 до 2023	Відхилення 2025 до 2024
				абс. (+/-)	тз, %
Середньооблікова чисельність ППВП, осіб	20	21	22	+1	+5,00%
Відпрацьовано одним працівником за рік:					
– людино-днів	249	251	253	+2	+0,80%
– людино-годин	1989	2007	2021	+18	+0,91%
Середня тривалість робочої зміни, год.	7,99	8	7,99	+0,01	+0,13%
Загальний відпрацьований фонд часу, тис. люд.-год.	39,78	42,15	44,46	+2,37	+5,96%

**Джерело: систематизовано автором*

Інформаційно-аналітичною базою для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів та розрахунку показників продуктивності праці слугує сукупність таких детермінант:

- валовий обсяг реалізації послуг (дохід/товарообіг) підприємства;

- середньооблікова чисельність штатних працівників;
- сумарний фонд фактично відпрацьованого часу.

Результати проведеного аналізу свідчать про стійку позитивну динаміку продуктивності праці за всіма розрахованими параметрами. Водночас виявлено певну асиметрію та диференціацію темпів їхнього приросту, що вказує на неоднаковий ступінь впливу екстенсивних та інтенсивних чинників на формування підсумкових показників ефективності роботи персоналу готелю.

Фундаментом ефективного відтворення та використання трудового потенціалу готельно-ресторанного підприємства виступає його збалансована кадрова політика. Головний вектор цієї політики спрямований на оптимізацію професійно-кваліфікаційної структури штату, своєчасне оновлення кадрового складу та збереження інтелектуально-професійного ядра організації.

На формування та розвиток трудового потенціалу суб'єкта господарювання першочерговий вплив чинять чинники макро- та мікросередовища, зокрема:

- кон'юнктура регіонального ринку праці (рівень безробіття, середня заробітна плата у галузі);
- стан і динаміка ринку готельно-ресторанних послуг (рівень платоспроможного попиту, сезонні коливання);
- загальноекономічні тенденції у країні.

В межах дослідження кадрової складової особливу увагу приділено системі матеріального стимулювання.

Фонд оплати праці підприємства структурований за ступенем залежності від обсягів діяльності. Зокрема, умовно-постійна частина заробітної плати (до якої належать посадові оклади службовців, тарифні ставки робітників за погодинної форми оплати, а також регламентовані види доплат і надбавок) залишається стабільною і не зазнає безпосереднього впливу в разі коливання обсягів надання послуг чи завантаженості готелю.

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки та інтенсивності продуктивності праці персоналу готелю «У Марічки»*

Показники ефективності та продуктивності праці	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 до 2023	Відхилення 2025 до 2024
				абс. (+/-)	тз, %
Обсяг товарообігу (доходу), тис. грн.	53 239,20	53 688,32	56 738,08	+449,12	+0,84%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20	21	22	+1	+5,00%
Чисельність сезонних працівників, осіб	6	7	7	+1	+16,67%
Питома вага сезонних працівників у штаті, %	30,00%	33,33%	31,82%	+3,33%	х
Відпрацьовано сезонними працівниками, люд.-днів	1187	1425	1425	+238	+20,05%
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-год.	34 191	36 091	37 990	+1900	+5,56%
Кількість днів, відпрацьованих 1 працівником / рік	237	237	255	0	0,00%
Середньорічна виробітка 1 працівника, тис. грн/особу	2 661,96	2 556,59	2 579,00	-105,37	-3,96%
Середньорічна виробітка 1 сезонного працівника, тис. грн/особу	8 873,20	7 669,76	8 105,44	-1203,44	-13,56%
Середньоденна виробітка 1 працівника, грн	11 231,90	10 787,29	10 113,74	-444,61	-3,96%
Середньогодинна виробітка 1 працівника, грн	1 557,11	1 487,58	1 493,50	-69,53	-4,47%

**Джерело: систематизовано автором*

Емпірична база та вихідні показники, необхідні для проведення аналітичних розрахунків елементів фонду оплати праці, узагальнені та систематизовані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності та обсягів фінансування витрат на оплату праці працівників готелю*

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 до 2023	Відхилення 2025 до 2024
				абс. (+/-)	відн. (+/-), %
Фонд оплати праці всього, тис. грн., у т.ч.:	31 130,16	42 195,07	33 130,72	+11 064,91	+35,54%
– Фонд основної заробітної плати	22 253,73	28 372,06	25 028,19	+6 118,33	+27,49%
– Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	8 876,43	13 823,01	8 102,53	+4 946,58	+55,73%
• надбавки та доплати до тарифних ставок	1 941,89	1 628,93	1 768,14	-312,96	-16,12%
• систематичні премії та винагороди	4 386,03	8 603,17	3 101,84	+4 217,14	+96,15%
Частка фонду основної ЗП, %	71,48%	67,24%	75,54%	-4,24%	x
Частка фонду додаткової ЗП, %	28,52%	32,76%	24,46%	+4,24%	x
Відпрацьовано днів 1 працівником / рік	242	248	235	+6	+2,48%
Середня тривалість робочої зміни, год.	8,97	8,87	8,51	-0,1	-1,11%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	21	22	+1	+5,00%
Середньорічна ЗП одного працівника, тис. грн.	1 556,51	2 009,29	1 505,94	+452,78	+29,09%
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн	129 709,00	167 440,75	125 495,17	+37 731,75	+29,09%
Середньоденна ЗП одного працівника, грн	1 367,51	2 094,90	2 363,67	+727,39	+53,19%
Середньогодинна ЗП одного працівника, грн.	168,41	258,08	291,68	+89,67	+53,24%

**Джерело: систематизовано автором*

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід констатувати, що готель «У Марічки» володіє достатнім рівнем забезпечення трудовими ресурсами, необхідними для стабільного функціонування та реалізації стратегічних цілей. Оцінювання показників ефективності засвідчує раціональний характер використання кадрового потенціалу, що безпосередньо корелює з позитивною динамікою обсягів реалізації готельних послуг та інтенсифікацією формування прибутку підприємства.

Наступним логічним етапом дослідження є проведення аналізу ключових індикаторів діяльності підприємства за період 2024–2025 рр., що дозволить комплексно оцінити його поточне фінансово-економічне становище.

Таблиця 2.8

Динаміка ключових показників господарської діяльності готелю «У Марічки» за 2024–2025 рр., тис. грн*

№	Показники діяльності	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-) абс.
1	Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	74484,48	78886,08	+4401,60
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	66412,64	73941,28	+7528,64
3	Адміністративні витрати	тис. грн.	2424,8	2768,64	+343,84
4	Витрати на збут	тис. грн.	0	0	0
5	Повні витрати	тис. грн.	68837,44	76709,92	+7872,48
6	Фін. результат від операційної діяльності	тис. грн.	5647,04	2176,16	-3470,88
7	Інші операційні доходи	тис. грн.	451,36	372,96	-78,4
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	641,76	542,08	-99,68
9	Прибуток від реалізації	тис. грн.	5837,44	2345,28	-3492,16
10	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3054,24	4761,12	+1706,88
11	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	8668,8	8413,44	-255,36
12	Сер. вартість власного капіталу	тис. грн.	13930,56	14329,28	+398,72
13	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	8668,8	8413,44	-255,36
14	Чисельність персоналу	осіб	21	22	+1
15	Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	92,42	97,24	+4,82
16	Фондовіддача	грн/грн	8,59	9,38	+0,79
17	Продуктивність праці	грн/ос.	3546,88	3585,73	+38,85
18	Рентабельність продукції	%	8,48	3,06	-5,42
19	Рентабельність продажів	%	4,1	6,04	+1,94
20	Рентабельність активів	%	35,23	56,59	+21,36
21	Рентабельність вл. капіталу	%	21,92	33,23	+11,31

**Джерело: систематизовано автором на основі фінансових даних підприємства*

Проведене комплексне дослідження фінансово-економічного стану та особливостей функціонування готелю «У Марічки» дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність управління його ресурсним потенціалом. Аналіз динаміки операційної діяльності засвідчив стійку тенденцію до зростання чистого доходу у 2025 році. Попри випереджаючі темпи зростання собівартості

порівняно з доходами, підприємству вдалося зберегти позитивний чистий фінансовий результат та забезпечити високу рентабельність активів на рівні 56,59%. Це свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі готелю до змін ринкової кон’юнктури та ефективність використання капіталу в аналізованому періоді.

Окрему увагу в межах розділу було приділено кадровому забезпеченню як ключовому чиннику сервісної конкурентоспроможності. Встановлено, що підприємство проводить виважену кадрову політику, спрямовану на поступове оновлення штату та оптимізацію його структури. Показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку, що у поєднанні з раціональним використанням фонду робочого часу (середня тривалість зміни близько 8,5 годин) створює надійне підґрунтя для подальшої інтенсифікації діяльності. Проте виявлене зниження рентабельності продукції у 2025 році вказує на необхідність впровадження заходів з оптимізації операційних витрат та вдосконалення системи мотивації персоналу, що стане об’єктом розробки рекомендацій у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. Стратегічні вектори модернізації та підвищення ефективності анімаційного обслуговування в готелі «У Марічки»

3.1. Розробка та проєктування інноваційних анімаційних програм для різних сегментів споживачів

У сучасній структурі готельного сервісу проектування інноваційних анімаційних програм трансформується з допоміжної послуги у фундаментальний інструмент створення унікального клієнтського досвіду. Станом на 2026 рік інноваційна анімація базується на синергії розважального контенту, концепції «edutainment» (навчання через гру), високих технологій та глибокої емоційної імерсивності. Ключовим завданням менеджменту анімації є перехід від масових шаблонів до архітектури індивідуальних вражень, що реалізується через персоналізацію, інтерактивність та впровадження технологій змішаної реальності.

Сучасні тренди анімаційного менеджменту для готелю «У Марічки» визначаються глобальною цифровізацією та зміною пріоритетів споживання послуг (рис.3.1.):

1. Адаптивна AI-персоналізація має на меті використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу психоемоційного стану та преференцій гостей у режимі реального часу. ШІ дозволяє аніматорам динамічно корегувати сценарії заходів, адаптуючи їх під актуальні запити аудиторії [23].
2. Концепція Phygital (Physical + Digital), тобто інтеграція фізичної активності в цифровий простір. Це створює безшовний досвід, де традиційні рухливі ігри доповнюються AR-квестами (доповнена реальність) та інтерактивними проекційними системами [34].
3. Екологічна та соціальна відповідальність (Eco-Animation), а саме гейміфікація екологічної свідомості. Програми спрямовані на формування бережливого ставлення до довкілля через інтерактивні освітні модулі.

4. Імерсивний сторітеллінг (Immersive Storytelling) пропонує трансформацію споживача з пасивного глядача на автора сюжетної лінії. Використання методів імерсивного театру дозволяє гостю безпосередньо впливати на фінал анімаційного продукту.

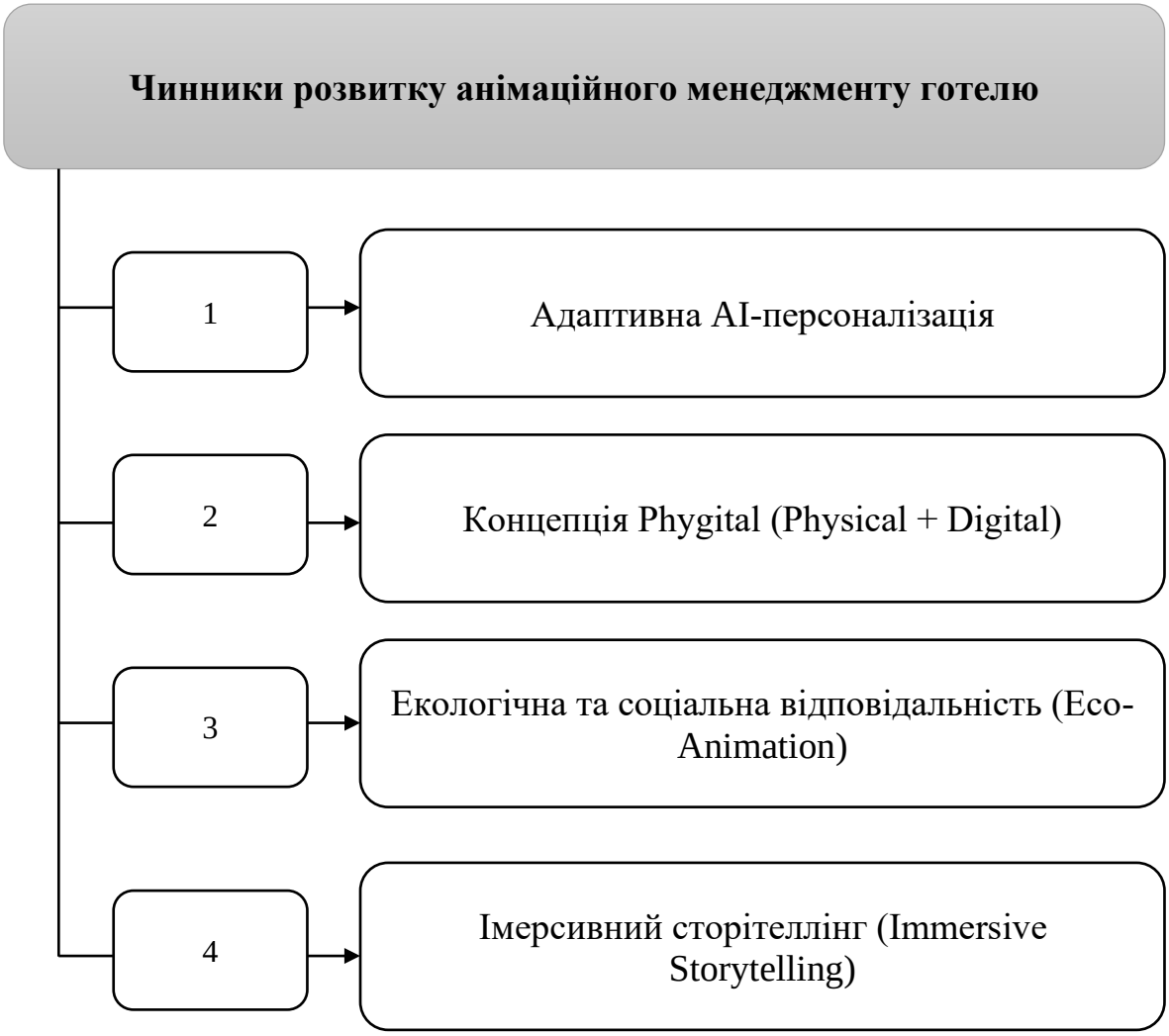


Рис.3.1. Ключові детермінанти розвитку анімаційного менеджменту готелю «У Марічки»*

**Джерело: систематизовано автором на основі [21, 23, 29]*

Ефективність анімаційної політики готелю залежить від диференційованого підходу до різних цільових груп (рис.3.2.):

1. Покоління Alpha та Gen Z (діти та підлітки). Запит: висока технологічність, швидка зміна візуальних стимулів, можливість самовираження. Дана вікова категорія потребує інновацій, а саме AR-квести територією готельного комплексу; творчі лабораторії з

використанням генеративного ШІ для миттєвої 3D-візуалізації дитячих малюнків; професійні медіа-студії для створення TikTok та Reels-контенту.

Метою такої анімаційної діяльності є створення «Wow-ефекту» та генерація вірального контенту.

2. Сімейний сегмент (Family-oriented). Запит: налагодження міжпоколінних комунікацій та спільна активність. Їм пропонуються сюжетні імерсивні квести, де завдання розподілені за віковими компетенціями (логіка для дорослих, активність для дітей); кулінарні майстер-класи з елементами VR. Метою даної анімації є емоційна консолідація родини через спільний досвід.

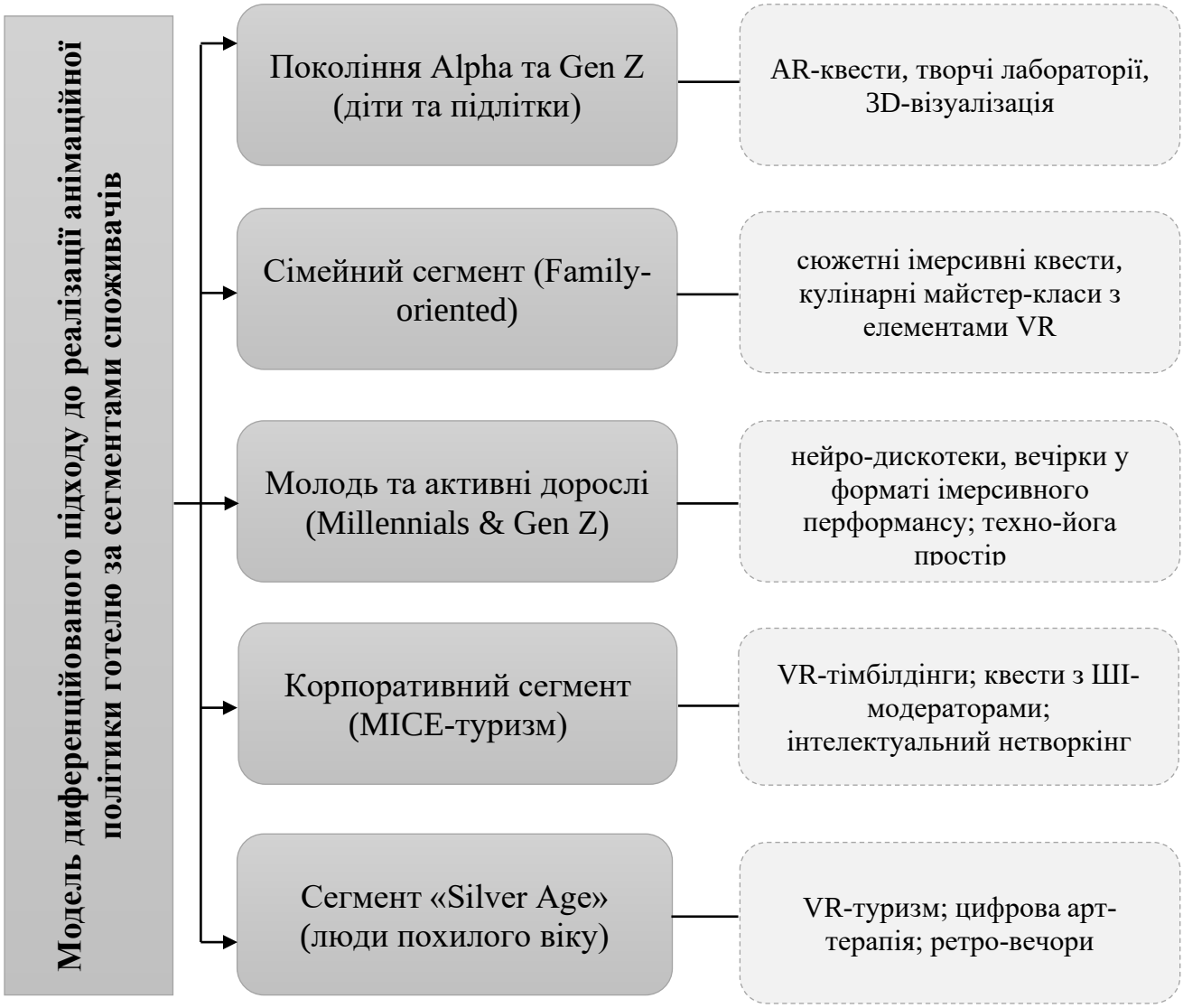


Рис.3.2. Модель диференційованого підходу до реалізації анімаційної політики готелю за сегментами споживачів*

**Джерело: систематизовано автором на основі [35, 39, 42]*

3. Молодь та активні дорослі (Millennials & Gen Z). Запит: соціалізація, ексклюзивність досвіду та естетична «інстаграмність». В даній анімації пропонуються нейро-дискотеки, де темп музики корелюється з біоритмами учасників; вечірки у форматі імерсивного перформансу; техно-йога у VR-просторі. Метою даної анімації є отримання нетипових вражень та активна соціальна взаємодія.
4. Корпоративний сегмент (MICE-туризм). Запит: командна синергія, нетворкінг та розвиток soft skills. Даний вид анімації передбачає VR-тімбілдінги з вирішенням кризових бізнес-кейсів; квести з ШІ-модераторами; гейміфіковані платформи для інтелектуального нетворкінгу. Її мета полягає в підвищення групової згуртованості та корпоративної ефективності.
5. Сегмент «Silver Age» (люди похилого віку). Запит: когнітивна стимуляція, емоційний комфорт та інтелектуальний розвиток. Даній віковій групи пропонуються віртуальні подорожі (VR-туризм) дестинаціями світу; цифрова арт-терапія; ретро-вечори, організовані за допомогою нейромереж, що відтворюють атмосферу минулих десятиліть. Метою є ментальне оздоровлення та соціальна інклюзія.

Процес проектування анімаційних програм в готелі «У Марічки» має системний характер і включає наступні етапи:

- аналітичне дослідження, яке передбачає глибокий аналіз профілю гостя, моніторинг інновацій у суміжних галузях та конкурентний бенчмаркінг;
- концептуальне моделювання, а саме визначення наскрізної ідеї (сценарного ядра), що об’єднує всі елементи програми в єдиний смисловий простір;
- технологічне проектування, а саме вибір апаратного та програмного забезпечення (AR/VR/AI), інтеграція технічних рішень у ландшафт готелю;
- сценарне планування та детальна розробка тайм-лайнів, протоколів взаємодії персоналу з гостями та написання інтерактивних скриптів;
- апробація та валідація має на меті пілотний запуск програми, збір фідбеку через цифрові канали та корегування змісту на основі отриманих даних.

Для реалізації сучасних анімаційних проектів в готелі «У Марічки» можна використовувати комплекс передових рішень, а саме:

1. Software, а саме впровадження Unity та Unreal Engine 5 для створення високоякісного контенту в AR/VR; великі мовні моделі (LLM) для генерації діалогів з персонажами.
2. Hardware, тобто формування легких автономних гарнітур змішаної реальності, системи лазерного мапінгу (Spatial Mapping), біометричні сенсори.

Таким чином, інноваційна трансформація анімаційних послуг в готелі «У Марічки» у 2026 році полягає у відмові від статичних розважальних форм на користь створення динамічних, технологічно насичених екосистем вражень. Це дозволить готелю не лише задовольняти базові потреби клієнтів, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу через капіталізацію емоційного досвіду гостя.

3.2. Вектори вдосконалення надання анімаційних послуг в готелі

Фундаментальними рисами анімаційних розваг в готелі «У Марічки» є безпосередня взаємодія з відвідувачами та пропозиція широкого спектра дозвіллєвих заходів. Пряма інтеракція базується на активному залученні туристів до пропонованих активностей, що дозволяє їм отримати унікальний практичний досвід під час перебування в дестинації. У свою чергу, розважальна складова охоплює диверсифікований перелік опцій - від концертних програм і видовищних шоу до екскурсійних турів та спортивних заходів, спрямованих на задоволення гетерогенних інтересів та преференцій мандрівників.

Даний підхід розкриває сучасний вектор анімаційного досвіду, в основі якого лежить комунікація з гостями та варіативність дозвілля. Активна участь суб’єкта в анімаційних заходах трансформує звичайне перебування на об’єкті у сукупність унікальних моментів, що формують цілісне та задовільне враження від подорожі.

У структурі запропонованої анімації в готелі «У Марічки» варто виокремити кілька ключових напрямів діяльності (рис. 3.3.):

1. Культурна анімація, яка має бути представлена видовищними шоу та виставами, мета яких - презентація локальної ідентичності та культурних особливостей регіону через мистецькі перформанси.
2. Пізнавальна (екскурсійна) анімація, яка буде реалізувуватись через супроводжувані тематичні тури, що дозволяють туристам детально ознайомитися з атракціями дестинації за підтримки кваліфікованих гідів.
3. Спортивно-оздоровча анімація матиме на меті забезпечити умови для активного відпочинку та занять спортом на відкритому повітрі, що є одним із найбільш затребуваних сегментів сучасного рекреаційного ринку.

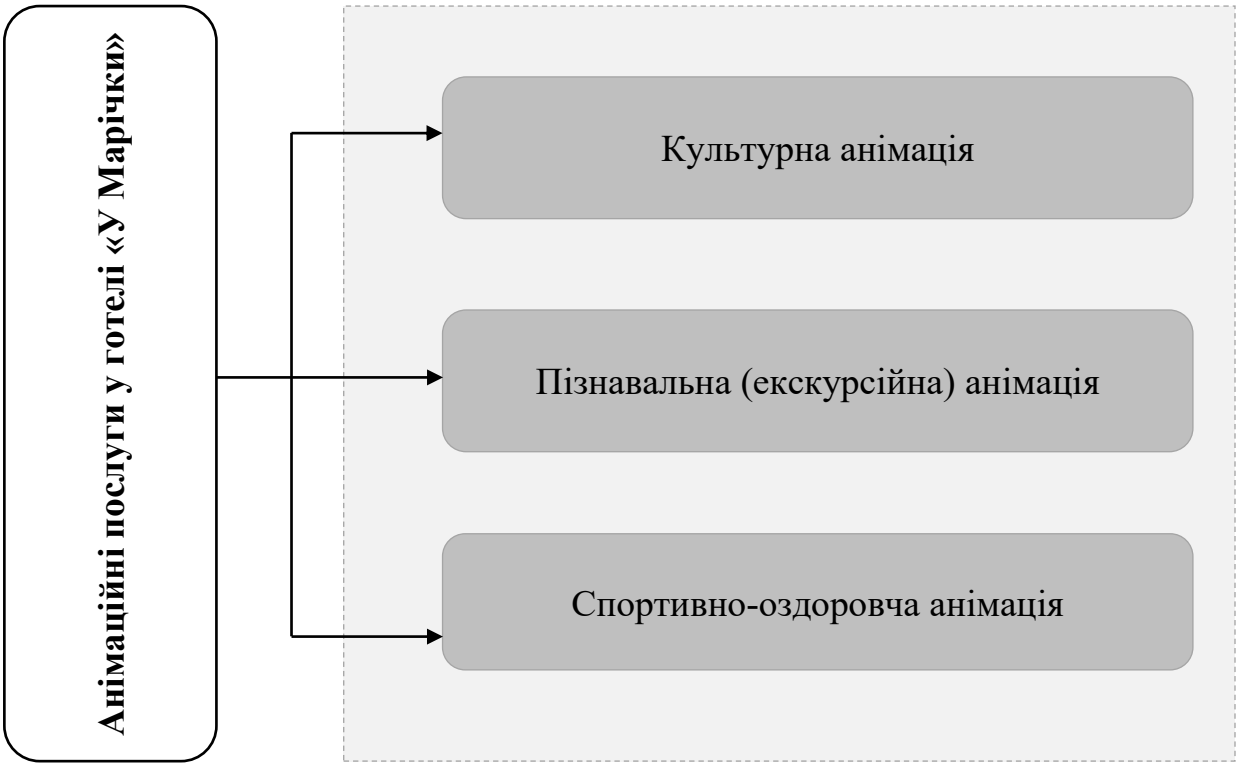


Рис. 3.3. Модель організації анімаційних послуг у готелі «У Марічки»*

**Джерело: систематизовано автором*

Сучасний підхід до анімації в готелі виходить далеко за межі суто рекреаційної функції, трансформуючись у дієвий механізм етнокультурної медіації. Завдяки залученню відвідувачів до тематичних заходів, анімаційний сервіс стає інструментом глибокої інтеграції мандрівників у соціокультурне

середовище дестинації. Участь у традиційних обрядах, знайомство з автентичними звичаями та локальною гастрономією не лише збагачує суб’єктивний емпіричний досвід гостя, а й закладає підґрунтя для формування толерантності та поваги до ідентичності регіону перебування.

Водночас ефективна реалізація анімаційної політики вимагає від менеджменту готелю «У Марічки» подолання низки професійних викликів. Ключовим завданням є проектування атрактивних програм, що базуються на результатах системного моніторингу ринкових трендів та детальному аналізі споживчого профілю. Професійна діяльність у цій сфері жорстко детермінована необхідністю дотримання протоколів безпеки, принципів сталого розвитку та збереження автентичності культурних цінностей об'єкта.

Цифрова трансформація галузі відкриває нові вектори для створення імерсивного клієнтського досвіду. Застосування технологій віртуальної реальності дозволяє моделювати простір дестинації, забезпечуючи превентивний ефект присутності, тоді як впровадження мобільних додатків та онлайн-платформ радикально оптимізує комунікаційні канали між анімаційною службою та туристом, максимізуючи рівень персоналізації послуг. Відповідно, якісні параметри анімаційного продукту безпосередньо залежать від кваліфікаційного рівня персоналу. Сучасний фахівець повинен поєднувати технічні компетенції у сфері івент-технологій та міжкультурної комунікації з високим рівнем професійної етики та соціальної відповідальності.

У контексті готельного маркетингу анімаційна активність розглядається як фундаментальний чинник формування споживчої лояльності. Здатність готелю запропонувати диференційований досвід та сформувати унікальну емоційну атмосферу стає вирішальною конкурентною перевагою при виборі засобу розміщення. Більше того, стратегічне управління анімацією виступає ефективним інструментом нівелювання сезонної волатильності попиту. Впровадження спеціалізованих програм, таких як гастрономічні фестивалі чи велнес-воркшопи, дозволяє підтримувати стабільно високі показники завантаженості номерного фонду навіть у періоди низького сезону, що підтверджується успішним досвідом глобальних лідерів готельного ринку.

Інтеграція анімаційної діяльності в структуру готельних послуг готелю «У Марічки» не лише зміцнює ринкові позиції підприємства, а й виступає ключовим чинником диверсифікації клієнтського досвіду. Успішна реалізація цієї стратегії простежується на прикладі світових лідерів індустрії: так, Belmond Hotel das Cataratas пропонує ексклюзивні експедиційні тури, що дозволяють гостям взаємодіяти з природними атракціями поза межами масових потоків, а Txai Resort фокусується на автентичних культурних перформансах та воркшопах із народних промислів. Такі підходи забезпечують глибоку імерсію відвідувачів у локальне середовище, формуючи міцний зв'язок між туристом та громадою.

Окрім функцій залучення та утримання цільової аудиторії, анімаційний сервіс має високий потенціал для створення «незабутнього перебування». Через систему рекреаційних заходів, живих виступів та тематичних івентів готелі проектують унікальні моменти, що трансформуються у позитивні ментальні асоціації з брендом готелю. Надання розширеного спектра анімаційних послуг додає вартості готельному продукту, позиціонуючи засіб розміщення як повноцінну дестинацію («hotel as a destination»), що здатна задовольнити комплексні потреби сучасного мандрівника.

Критичним аспектом менеджменту анімації готелю «У Марічки» є варіативність програмного наповнення. Необхідно забезпечити баланс між релаксаційними методами (йога, SPA-програми) та активними формами дозвілля (екстремальні види спорту, пригодницький туризм), що дозволяє охопити максимально широкий спектр споживчих преференцій.

Варто наголосити, що роль туристичної анімації виходить за межі інтересів окремого готелю, оскільки вона є потужним стимулом для просування дестинації в цілому. Спонукаючи гостей до дослідження локальних атракцій, готелі сприяють інтенсифікації туристичних потоків у регіоні. Це генерує позитивний мультиплікативний ефект для місцевої економіки та зміцнює імідж дестинації як цілісного та привабливого туристичного центру.

Роль готельного спеціаліста у сфері анімації є фундаментальною для забезпечення якісного відпочинку та емоційного комфорту гостей. До ключових обов’язків фахівця належить стратегічне планування та організація заходів, що

відповідають очікуванням цільової аудиторії. Це передбачає не лише селекцію рекреаційних опцій (екскурсії, культурні та спортивні події), а й розробку тематичних програм для різних сегментів споживачів. Важливим аспектом є логістичне забезпечення: координація ресурсів та оптимізація графіків для максимального залучення гостей.

На сьогодні саме головне – це створення сервісного середовища. Спеціаліст відповідає за формування гостинної атмосфери, що охоплює шлях гостя від моменту реєстрації до естетичного оформлення загальних зон. Світовий досвід провідних готелів (наприклад, Hotel Fasano або Pestana Rio Atlântica) демонструє, що увага до деталей дизайну та персоналізований підхід дозволяють створити унікальну ауру, яка сприяє формуванню позитивних спогадів та забезпечує відчуття психологічного комфорту.

Також варто звернути увагу на адаптивність та персоналізацію послуг. Здатність фахівця диференціювати підходи залежно від профілю туриста є критичною для успіху анімаційної політики. Для сімейного сегмента пріоритетними є інтерактивні майстер-класи та активні ігри, тоді як для осіб похилого віку - релаксаційні практики (йога, прогулянки). Приклади успішних ресортів (Mavsa Resort) підтверджують ефективність кастомізації: поєднання екстремальних видів спорту для шукачів пригод із ексклюзивними гастрономічними воркшопами для гурманів дозволяє задовольнити найрізноманітніші запити.

Також важливим чинником розвитку анімаційної діяльності в готелі «У Марічки» - це комунікації та антикризовий менеджмент. Ефективна комунікація через мультимодальні канали (соціальні мережі, інформаційні стенди, особиста взаємодія) є запорукою активної участі гостей у програмах. Водночас фахівець повинен володіти навичками оперативного вирішення проблем у разі непередбачуваних обставин (зміна погодних умов, технічні збої). Здатність швидко запропонувати альтернативні варіанти мінімізує негативний вплив на клієнтський досвід.

Процес управління анімацією завершується етапом оцінки задоволеності. Використання кількісних індикаторів (коефіцієнт залучення учасників) та

якісних даних (відгуки, анкетування) дозволяє менеджменту вчасно коригувати пропозицію. Наприклад, виявлення попиту на вечірні шоу або автентичні культурні заходи стає підґрунтям для впровадження інновацій у програму, забезпечуючи постійну відповідність послуг запитам ринку.

У сучасній практиці домінують два стратегічні напрями, які варто впровадити та вдосконалити в готелі «У Марічки»:

1. Культурна анімація, а саме залучення до локальної спадщини через відвідування музеїв, участь у фестивалях та фольклорних заходах.
2. Спортивна анімація, тобто активний відпочинок на природі (хайкінг, велотури, скелелазіння), що поєднує оздоровчий ефект із рекреацією.
3. Пригодницька та спортивна анімація має на меті впровадження сучасних туристичних дестинацій, які дедалі частіше пропонують вузькоспеціалізовані активності, що базуються на географічних особливостях регіону. Це включає рафтинг на гірських річках, зіплайнінг у тропічних лісах та дайвінг на коралових рифах. Гірські курорти (наприклад, мережа Palladium Hotel Group) успішно інтегрують скелелазіння та хайкінг у структуру дозвілля, дозволяючи гостям досліджувати природні ландшафти в активному режимі. Прибережні готелі, як-от португальська Pousada de Estalagem do Mar або бразильський Vila Galé Cumbuco, диверсифікують сервіс через велопрогулянки узбережжям, багі-сафарі дюнами, водні види спорту та насичені вечірні шоу. Такий підхід не лише сприяє підтримці фізичної форми туристів, а й забезпечує динамічну взаємодію з довкіллям, формуючи довготривалі позитивні спогади.
4. Гастрономічна анімація. Даний напрям орієнтований на автентичне пізнання регіональної культури через кулінарні традиції. Готелі преміум-сегмента (наприклад, Ponta dos Ganchos) пропонують формат «гастрономічного занурення», де споживання страв із локальних інгредієнтів поєднується з унікальною локацією. Іншою ефективною моделлю є проведення тематичних вечорів національної кухні з майстер-класами від шеф-кухарів (Balthazar Hotel) або воркшопів із приготування

традиційних страв (Tivoli Ecoresort Praia do Forte). Це дозволяє трансформувати харчування з базової потреби в інтерактивний освітній та культурний досвід.

5. Екологічна та природоохоронна анімація. Цей вид діяльності спрямований на підвищення екологічної свідомості гостей. Програми зазвичай включають експедиції заповідними зонами, спостереження за птахами (бьордвотчінг) та освітні прогулянки екосистемами. Готелі на кшталт Kaya Forest Resort або Pousada do Sandi впроваджують волонтерські програми та екологічні воркшопи, залучаючи спеціалізованих гідів. Це забезпечує глибший зв'язок відвідувачів із природою та популяризує ідею збереження біорізноманіття.
6. Соціальна та освітня анімація має на меті соціальний аспект, який фокусується на інтеракції між туристами та місцевою громадою через тематичні вечірки та культурні зібрання, що забезпечує автентичність досвіду. Освітня ж анімація має на меті трансляцію знань про історико-культурну спадщину регіону. Наприклад, Hotel das Cataratas організовує науково-пізнавальні екскурсії до водоспадів Ігуасу, де гіди надають детальну інформацію про геологічне формування та екологічну значущість об’єкта. Такий синтез рекреації та освіти значно підвищує цінність туристичного продукту.

ВИСНОВКИ

Вивчення шляхів оптимізації дозвіллєвої діяльності в готельній сфері дало змогу сформулювати низку теоретичних висновків та практичних порад. У сучасних реаліях анімація перетворилася з допоміжної опції на фундаментальний елемент стратегії розвитку бізнесу. Вона допомагає готелю виділитися серед конкурентів, створюючи унікальну пропозицію та формуючи глибокий емоційний зв'язок із клієнтом.

Доведено, що анімаційна модель готелю - це цілісна структура, що базується на синергії фахівців, технічних ресурсів та творчих ідей. Пріоритетом модернізації є відмова від шаблонних сценаріїв на користь персоналізованого сервісу. Важливо, щоб розважальні заходи корелювали з віком, культурою та приватними інтересами гостей, органічно доповнюючи загальну ідеологію готельного бренду.

Аналіз ринкової кон’юнктури підтверджує зростання запитів клієнтів на якісне дозвілля. Класичні розваги сьогодні потребують цифрової трансформації. Впровадження ІТ-рішень, таких як: профільні мобільні застосунки; ігрові квести з використанням AR/VR-технологій; сучасні інтерактивні локації. Це не лише привертає увагу молоді, а й значно спрощує взаємодію між персоналом та відпочиваючими.

Центральною фігурою в створенні позитивної атмосфери є аніматор. Проте галузь стикається з браком кваліфікованих спеціалістів та значною плинністю штату. Вирішення проблеми вбачається у створенні внутрішніх освітніх хабів, розробці дієвих систем мотивації та чіткому прописуванні кар’єрного шляху. Професіонал цієї сфери має бути не лише креативним, а й володіти знаннями з психології, конфліктології та вільно спілкуватися іноземними мовами.

Для готелю «У Марічки» доцільно розбудовувати діяльність за кількома векторами: спортивним, пізнавальним, пригодницьким та дитячим. Саме робота з дітьми часто стає вирішальним аргументом для батьків при виборі місця відпочинку. Формат «Kids Club», де гра поєднується з навчанням (наприклад, екологічне виховання чи творчі студії), є найбільш перспективним.

Фінансова доцільність інвестицій в анімацію підтверджується зростанням тривалості перебування туристів та їхньою активністю у споживанні послуг ресторанів чи SPA-центрів. Крім того, якісна програма стимулює «сарафанне радіо» та позитивні відгуки, що суттєво економить кошти на пряму рекламу.

Інтеграція фольклору, національної гастрономії та народних обрядів у програму дозвілля створює неповторний досвід для гостей. Це дозволяє готелю перестати бути просто будівлею, перетворюючи його на осередок живої культури.

Ефективний менеджмент анімації має бути динамічним. Постійний моніторинг світових трендів та регулярний зворотний зв’язок від клієнтів є обов’язковими. Це не разове покращення, а безперервний пошук нових форматів.

Системний підхід до оновлення - від модернізації інфраструктури до навчання команди - дозволить підприємству зайняти лідерські позиції та встановити нові планки якості в індустрії гостинності. Анімація - це енергія готелю, що наповнює його змістом.

Для підтримки високих стандартів пропонується використовувати систему KPI, зокрема відстежувати рівень залученості гостей та індекс лояльності (NPS). Такий контроль дозволить гнучко коригувати плани розваг відповідно до мінливих потреб аудиторії. У підсумку, саме анімаційна складова створює ту додану вартість, яка робить бізнес успішним, а досвід мандрівника - незабутнім. Наступним кроком у розвитку цієї теми може стати вивчення ролі штучного інтелекту в автоматизації дозвіллєвих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний сервіс: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: монографія. Київ: КНУТД, 2021. 240 с.
2. Байлик С. І., Кравець О. М. Організація анімаційних послуг в туризмі: навч. посіб. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 192 с.
3. Безкоровайна Л. В. Організація анімаційної діяльності в готелях: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки.* 2019. № 2. С. 45–51.
4. Бовш Л. А., Приходько К. М. Технології інклюзивного сервісу в індустрії гостинності: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2020. 164 с.
5. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в готельному бізнесі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2015. 430 с.
6. Борисова О. В. Анімаційна діяльність як засіб підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 228–233.
7. Винниченко Н. В., Скляр Г. П. Роль інноваційних анімаційних технологій у підвищенні якості готельних послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. С. 98–103.
8. Галасюк С. С., Незвойова О. В. Організація туристичних подорожей та готельного обслуговування: підручник. Одеса: Астропринт, 2019. 320 с.
9. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Ринкова позиція готельних мереж у світі та в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 4. С. 13–21.
10. Голод А. П. Світовий досвід анімаційної діяльності та перспективи його впровадження в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 412–416.
11. Давидова О. Ю. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. Харків: Райдер, 2016. 248 с.

12. Захаріна А. Аналіз сучасного стану формування готовності майбутніх фахівців з туризму до анімаційної діяльності в рекреаційно-оздоровчій сфері. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2018. № 1. С. 89–96.
13. Захаріна А. С. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з туризму до анімаційної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2018. 268 с.
14. Заячковська Г. А. Роль дитячої анімації у формуванні лояльності сімейних сегментів споживачів готельних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Вип. 31. С. 112–116.
15. Зінько Ю. В., Рутинський М. Й. Туристичне готельне господарство: підручник. Київ: Знання, 2015. 415 с.
16. Ільтьо Т. І. Розвиток та впровадження анімаційної діяльності в готельному господарстві на українському та світовому ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 6. С. 343–346. URL: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/35.pdf (дата звернення: 04.05.2026).
17. Ільтьо Т. І. Розвиток та впровадження анімаційної діяльності в готельному господарстві на українському та світовому ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 343–346.
18. Капліна Т. В., Капліна А. С. Організація готельного господарства: навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2018. 315 с.
19. Килимистий С. М. Анімація в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид-во ФПУ, 2017. 188 с.
20. Килимистий С. М. Анімація в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид-во ФПУ, 2017. 188 с.
21. Козловський Є. В. Технології готельної та ресторанної справи: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МНУ ім. В. О. Сухомлинського, 2019. 344 с.
22. Колективні засоби розміщування в Україні (юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб) у 2025 році: стат. дані / Державна служба

статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm (дата звернення: 14.05.2026).

23. Корнілова Н. В. Інноваційні форми анімаційного обслуговування в готельних комплексах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 189–194.
24. Кравченко Н. О., Стах С. В. Естетика та дизайн у готельному бізнесі: навч. посіб. Суми: СумДУ, 2021. 178 с.
25. Кулик М. В. Психологічні аспекти взаємодії аніматора з гостями в індустрії гостинності. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 21. С. 56–62.
26. Лепьохіна О. В., Кузнецова І. В. Організація анімаційного менеджменту в готелях. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 78–82.
27. Лойко В. В. Конкурентоспроможність готельних підприємств в умовах цифровізації послуг. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1. С. 142–148.
28. Мазаракі А. А., Бойко М. Г. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2017. 572 с.
29. Максимовський М. І. Розвиток соціальної культури студентської молоді засобами анімаційної діяльності в інформаційному суспільстві. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка*. Серія: Педагогіка. 2017. Вип. 7. С. 72–80.
30. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 472 с.
31. Медведовська Т. П. Анімаційна діяльність – складова сфери рекреаційних послуг. *Theories, methods and practices of the latest technologies*: materials of III International Scientific and Practical Conference (Tokyo, Japan, 07–09 Nov. 2022). Tokyo, 2022.
32. Михайленко Г. С. Проектування анімаційних програм для спортивно-оздоровчого туризму. *Фізичне виховання та спорт*. 2019. № 3. С. 22–27.
33. Мунін Г. Б. Маркетинг готельного бізнесу: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 280 с.

34. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 344 с.
35. Пандяк І. Г. Управління якістю послуг у готельному господарстві: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 240 с.
36. Поплавський М. М. Готельно-ресторанний сервіс: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2019. 340 с.
37. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 320 с.
38. Роглєв Х. Й. Менеджмент готельного господарства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 414 с.
39. Семикіна М. В., Штуца С. М. Корпоративна культура в готельному бізнесі як чинник якості обслуговування. *Соціально-економічні відносини в сучасних умовах.* 2021. № 4. С. 110–115.
40. Сисоєва С. І., Голеніщева Є. Ю. Анімаційна діяльність як складова культурно-дозвільного комплексу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності:* зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 12 жовт. 2023 р.). Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2023. С. 135–138.
41. Сисоєва С. І., Голеніщева Є. Ю. Анімаційні послуги як невід'ємна складова сучасного гостинного бізнесу. *Комунальне господарство міст*. 2024. Т. 7, вип. 188. С. 42–49.
42. Сисоєва С. І., Голеніщева Є. Ю. Сутність анімаційної діяльності. *Фізичне виховання, безпека життєдіяльності і сучасні технології виробництва:* зб. тез І Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 21 берез. 2024 р.) / за заг. ред. А. А. Івашури. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. С. 257–260.
43. Смирнов І. Г. Логістика туризму: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 444 с.
44. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в готелі: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 256 с.
45. Федотова Ю. В., Кравець О. М. Анімаційна діяльність: сутність, особливості та соціально-економічна ефективність. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 530–534.

46. Федотова Ю. В., Кравець О. М. Анімаційна діяльність: сутність, особливості та соціально-економічна ефективність. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 530–534.
47. Цуканова А. В., Голеніщева Є. Ю. Анімаційна діяльність в індустрії гостинності. *Фізичне виховання, безпека життєдіяльності і сучасні технології виробництва*: зб. тез І Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 21 берез. 2024 р.) / за заг. ред. А. А. Івашури. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. С. 275–278.
48. Черниш І. В. Анімація в системі рекреаційних послуг: світовий досвід та перспективи. *Економічний форум*. 2020. № 2. С. 84–91.
49. Чубейко Л. В. Сучасні тренди анімаційного обслуговування в готелях класу «Люкс». *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 45–50.
50. Шпак Ю. С. Специфіка арт-анімації у вітчизняних готельних комплексах. *Мистецтво та освіта*. 2022. № 1. С. 15–20.
51. Lytvyn, O., Sushchenko, O., Kyryliuk, I., Chvertko, L., Neshchadym, L., Povorozniuk, I., Tymchuk, S. Mechanisms for developing tourism clusters to enhance the competitiveness of ukraine's tourism industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*& 2025. 47 (1). 153-161. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2025.12 https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/6389