

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Лариса БОЛТЯНСЬКА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

« 17 » червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «Організація та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних
регіонах Середземномор'я»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Тетяна НИКИФОРОВА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

к.е.н., доцент Валентина ДЕМКО
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
 Галузь знань 24 Сфера обслуговування
 Спеціальність 242 Туризм
 Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
 програми

_____ Валентина ДЕМКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«22» вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«23» вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

здобувача вищої освіти

_____ НИКИФОРОВОЇ Тетяни Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Організація та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я»

керівник роботи _____ к.е.н., доцент Валентина ДЕМКО
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «15» вересня 2025 року №480-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи _____ 15 червня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні засади організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах

Розділ 2. Статистичний аналіз розвитку готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах Середземномор'я

Розділ 3. Напрями вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Дата видачі завдання «24» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретичні засади організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах	02.03.2026 р.	
3	Розділ 2 Статистичний аналіз розвитку готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах Середземномор'я	30.04.2026 р.	
4	Розділ 3 Напрями вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я	31.05.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	12.06.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.06.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Тетяна НИКИФОРОВА
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Валентина ДЕМКО
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ СЕРВІСОМ У КУРОРТНИХ РЕГІОНАХ	8
1.1. Сутність, структура та функції готельно-ресторанного сервісу в системі туристичної індустрії курортних регіонів	8
1.2. Моделі та підходи до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації	12
1.3. Фактори формування якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу в регіонах Середземномор'я	16
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2 СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В КУРОРТНИХ РЕГІОНАХ СЕРЕДЗЕМНОМОР'Я	23
2.1. Динаміка та структура туристичних потоків у країнах Середземноморського регіону	23
2.2. Статистична оцінка розвитку готельного та ресторанного господарства курортних регіонів	28
2.3. Порівняльний аналіз показників ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств у країнах Середземномор'я	35
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ СЕРВІСОМ У КУРОРТНИХ РЕГІОНАХ СЕРЕДЗЕМНОМОР'Я.....	43
3.1. Інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним сервісом у курортних дестинаціях.....	43
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості готельно-ресторанних підприємств.....	57
3.3. Пропозиції з упровадження принципів сталого розвитку в управління готельно-ресторанним сервісом курортних регіонів	66
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації туристичних процесів готельно-ресторанний сервіс виступає однією з ключових складових розвитку туристичної індустрії, особливо в курортних регіонах, де сфера гостинності формує значну частку регіональних доходів, зайнятості населення та інвестиційної привабливості. Курортні регіони Середземномор'я традиційно посідають провідні позиції на світовому туристичному ринку завдяки сприятливим кліматичним умовам, розвиненій інфраструктурі, культурно-історичній спадщині та високому рівню концентрації готельно-ресторанних підприємств.

Разом із тим сучасний розвиток готельно-ресторанного сервісу в країнах Середземноморського регіону відбувається в умовах посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань туристів, цифровізації управлінських процесів, зростання ролі сервісної якості та впровадження принципів сталого розвитку. Пандемічні та постпандемічні виклики, сезонність попиту, екологічні обмеження, кадрові проблеми та необхідність адаптації до нових моделей туристичної поведінки зумовлюють потребу в удосконаленні організації та управління готельно-ресторанним сервісом саме в курортних дестинаціях.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням розвитку туризму, готельного та ресторанного господарства, недостатньо систематизованими залишаються підходи до комплексного аналізу організаційно-управлінських аспектів готельно-ресторанного сервісу з урахуванням специфіки курортних регіонів Середземномор'я. Це зумовлює актуальність обраної теми та доцільність проведення дослідження, спрямованого на поєднання теоретичних положень, статистичного аналізу та практичних рекомендацій.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад, здійснення статистичного аналізу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я з урахуванням сучасних тенденцій розвитку туристичної індустрії.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, структуру та функції готельно-ресторанного сервісу в системі туристичної індустрії курортних регіонів;
- узагальнити основні моделі та підходи до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації;
- визначити ключові фактори формування якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу в регіонах Середземномор'я;
- проаналізувати динаміку та структуру туристичних потоків у країнах Середземноморського регіону;
- здійснити статистичну оцінку розвитку готельного та ресторанного господарства курортних регіонів;
- провести порівняльний аналіз показників ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств у країнах Середземномор'я;
- обґрунтувати інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним сервісом у курортних дестинаціях;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення якості сервісу, клієнтоорієнтованості та впровадження принципів сталого розвитку в управління готельно-ресторанним сервісом курортних регіонів.

Об'єкт дослідження – процес організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування, функціонування та розвитку системи управління готельно-ресторанним сервісом у курортних дестинаціях Середземноморського регіону.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до організації та управління готельно-ресторанним сервісом; індукцію та дедукцію – для формулювання висновків і рекомендацій; статистичні методи – для аналізу динаміки туристичних потоків і

розвитку готельно-ресторанного господарства; порівняльний аналіз – для зіставлення показників ефективності діяльності підприємств у країнах Середземномор'я; графічні та табличні методи – для наочного подання результатів дослідження.

Елементи наукової значимості одержаних результатів. Наукова значимість роботи полягає в уточненні підходів до визначення ролі готельно-ресторанного сервісу в розвитку курортних регіонів Середземномор'я, систематизації факторів формування якості та конкурентоспроможності сервісу, а також у формуванні авторського бачення напрямів удосконалення управління готельно-ресторанними підприємствами з урахуванням інноваційних та сталих практик.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності готельно-ресторанних підприємств курортних регіонів, а також у процесі розроблення регіональних програм розвитку туризму та сфери гостинності. Матеріали роботи можуть бути використані в навчальному процесі під час викладання дисциплін туристичного та готельно-ресторанного спрямування.

Апробація та впровадження результатів. Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі закладів вищої освіти, а також представлені під час науково-практичних семінарів і конференцій з проблем розвитку туризму та готельно-ресторанного сервісу.

Публікації. Основні положення та результати дослідження можуть бути відображені у тезах доповідей і наукових публікаціях за тематикою роботи.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок, з них основного тексту – ____ сторінок. Робота містить ____ таблиць, ____ рисунків (діаграм, схем). Список використаних джерел налічує ____ найменувань.

Ключові слова: готельно-ресторанний сервіс, туризм, курортні регіони, Середземномор'я, управління, якість сервісу, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ СЕРВІСОМ У КУРОРТНИХ РЕГІОНАХ

1.1. Сутність, структура та функції готельно-ресторанного сервісу в системі туристичної індустрії курортних регіонів

Система гостинності та сервісу в готельно-ресторанній сфері розглядається сучасними дослідниками як ключова складова туристичної індустрії, що формує споживчий досвід туристів та визначає конкурентоспроможність курортних регіонів на глобальному ринку. Готельно-ресторанний сервіс – це комплекс послуг з тимчасового розміщення, харчування, обслуговування та додаткового сервісу, який надається туристам під час їх перебування і має суттєвий вплив на формування загальної цінності туристичного продукту.

У сучасній туристичній індустрії готельно-ресторанний сервіс розглядається не лише як сукупність базових послуг розміщення та харчування, а як інтегрована сервісна система, що формує цінність туристичного продукту та визначає рівень задоволеності споживачів. За підходами міжнародних організацій у сфері туризму, саме готельно-ресторанний сервіс забезпечує безперервність туристичного споживання та виступає ключовою ланкою взаємодії між туристом і дестинацією. У цьому контексті сервіс виконує роль не лише інфраструктурного, але й комунікаційного елементу туристичної системи.

Сутність готельно-ресторанного сервісу полягає у створенні умов для комфортного перебування туристів шляхом поєднання матеріальних ресурсів, організаційних процесів і людського капіталу. Дослідники наголошують, що сервіс у сфері гостинності має нематеріальний характер, оскільки значна частина його цінності формується в процесі безпосереднього контакту між персоналом і споживачем [2, с. 15]. Це зумовлює підвищені вимоги до управління якістю, стандартизації послуг та професійної підготовки персоналу.

У системі туристичної індустрії готельно-ресторанний сервіс виконує функцію інтегратора, об'єднуючи транспортні, рекреаційні, культурні та розважальні компоненти туристичного продукту в єдиний комплекс. Згідно з аналітичними звітами UNWTO, рівень розвитку готельно-ресторанного сервісу безпосередньо впливає на тривалість перебування туристів у DESTИНАЦІЇ, середні витрати на подорож та імовірність повторного відвідування. Таким чином, сервіс стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності курортних регіонів.

Особливої актуальності питання сутності готельно-ресторанного сервісу набуває для курортних регіонів, де туристична діяльність має виражений сезонний характер. У таких умовах сервісна складова виконує стабілізаційну функцію, згладжуючи сезонні коливання попиту шляхом диверсифікації послуг, розвитку гастрономічного туризму та впровадження цілорічних форматів обслуговування [6, с. 44]. Це дозволяє розглядати готельно-ресторанний сервіс як чинник сталого розвитку туристичних DESTИНАЦІЙ.

Критичний аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що у більшості досліджень готельно-ресторанний сервіс розглядається фрагментарно – або з позицій готельного господарства, або ресторанного бізнесу. Водночас комплексний підхід, який би поєднував ці складові в межах єдиної системи туристичної індустрії курортних регіонів, залишається недостатньо розробленим [8, с.37].

У науковій літературі готельно-ресторанний сервіс трактується як сукупність організаційних, матеріально-технічних та соціально-економічних процесів, спрямованих на створення умов комфортного перебування туристів [8, с.38]. Такий підхід дозволяє розглядати сервіс не лише як набір окремих послуг, а як цілісну систему, що функціонує в межах туристичної індустрії курортного регіону.

Як свідчать результати сучасних досліджень, саме інтеграція всіх складових сервісу забезпечує формування цілісного туристичного продукту, що є особливо важливим для курортних регіонів із сезонним характером попиту [3]. Водночас науковці наголошують, що ключову роль у цій системі відіграє людський фактор,

оскільки рівень професійної підготовки персоналу безпосередньо впливає на сприйняття якості обслуговування туристами [7, с. 41].

Таблиця 1.1

Структура готельно-ресторанного сервісу в туристичній індустрії курортних регіонів

Компонент сервісу	Опис	Роль у туристичному продукті
Послуги розміщення	Тимчасове проживання гостей у готелях, мотелях, курортних комплексах	Забезпечує базовий комфорт для туристів
Послуги харчування	Ресторани, кафе, бари, кейтеринг	Забезпечує потреби в харчуванні та культурному досвіді
Супутні сервіси	Трансфер, консьєрж-послуги, дозвілля	Збагачують туристичний досвід
Персонал	Обслуговуючий персонал, менеджери сервісу	Формує якість взаємодії з туристом

Джерело: узагальнено за [3; 8].

Функціонально готельно-ресторанний сервіс виконує низку важливих завдань у туристичній індустрії. По-перше, він забезпечує базові потреби туристів у проживанні та харчуванні, що становить основу туристичної діяльності. По-друге, сервіс виконує соціокультурну функцію, сприяючи ознайомленню туристів з місцевими традиціями, гастрономією та стилем життя курортних регіонів [6]. По-третє, готельно-ресторанний сервіс відіграє економічну функцію, формуючи доходи регіону та забезпечуючи зайнятість населення.

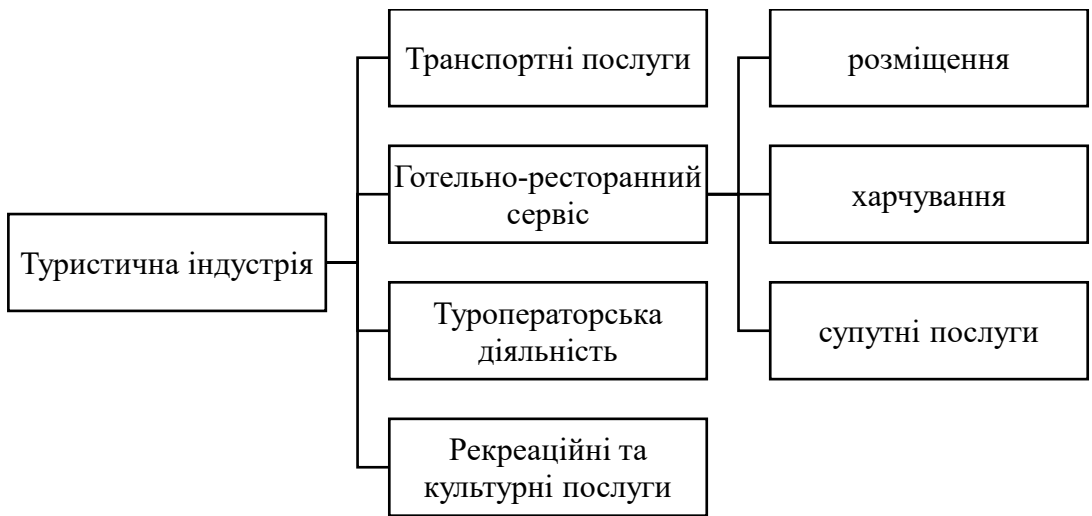


Рис. 1.1. Місце готельно-ресторанного сервісу в системі туристичної індустрії

Якість готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах визначається як відповідність очікуванням туристів та встановленим стандартам обслуговування. Дослідники підкреслюють, що у сфері гостинності якість формується не лише матеріальними умовами, але й емоційним компонентом взаємодії між персоналом і клієнтом [2, с. 15]. Саме тому в сучасних моделях управління сервісом акцент робиться на клієнтоорієнтованості та персоналізації обслуговування.

З позицій функціональної ролі, готельно-ресторанний сервіс виконує наступні основні функції:

1. Комфортно-обслуговуюча функція – забезпечення базових потреб у розміщенні та харчуванні.
2. Комунікативна функція – встановлення двосторонніх відносин між сервісом і споживачем, що включає персональну взаємодію та зворотний зв'язок.
3. Соціокультурна функція – створення атмосфери гостинності, адаптація до культурних очікувань туристів, що особливо важливо в курортних регіонах зі змішаною клієнтурою.

У наукових джерелах також підкреслюється, що якість сервісу є визначальним чинником конкуренції в індустрії туристичного обслуговування. Дослідження показують, що підвищення якості обслуговування безпосередньо пов'язано з повторами відвідування та рекомендаціями, що суттєво впливає на сталий розвиток підприємств сфери гостинності.

На базі сучасних підходів у сервісі концептуально виділяють дві ключові складові якості:

1. Технічна якість – що отримує споживач (комфорт проживання, харчування, стандарти санітарії тощо);
2. Функціональна якість – як споживач отримує сервіс (взаємодія з персоналом, швидкість обслуговування тощо).

Критичний аналіз наукових джерел свідчить, що, попри значну кількість досліджень у сфері туризму та гостинності, питання комплексного управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я залишаються недостатньо систематизованими. Це створює передумови для

подальших досліджень, спрямованих на розроблення ефективних управлінських рішень з урахуванням регіональної специфіки та сучасних викликів туристичного ринку.

1.2. Моделі та підходи до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації

Управління готельно-ресторанними підприємствами в сучасній туристичній індустрії розглядається як складний багаторівневий процес, що поєднує стратегічні, операційні та сервісні рішення, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. В умовах курортної спеціалізації управлінські підходи набувають особливої значущості, оскільки функціонування готельно-ресторанних підприємств залежить від сезонності туристичних потоків, специфіки попиту, кліматичних чинників та регіональних особливостей туристичної дестинації.

У наукових дослідженнях управління в готельно-ресторанному бізнесі трактується як система цілеспрямованих дій, спрямованих на ефективне використання ресурсів підприємства з метою забезпечення високої якості сервісу та задоволення потреб споживачів [8, с. 33]. При цьому акцент робиться на інтеграції управлінських рішень із загальною стратегією розвитку туристичної дестинації, що є характерним саме для курортних регіонів.

Традиційно в теорії менеджменту виділяють класичні моделі управління, які базуються на ієрархічній структурі, чіткому розподілі функцій та централізованому прийнятті рішень. У готельно-ресторанному секторі такі моделі тривалий час забезпечували стабільність операційної діяльності, однак у сучасних умовах їх ефективність знижується через обмежену гнучкість та низький рівень адаптації до змін споживчого попиту [2, с. 41].

У зв'язку з цим у наукових працях після 2020 року дедалі більше уваги приділяється процесно-орієнтованим та клієнтоорієнтованим моделям управління. Процесний підхід передбачає розгляд готельно-ресторанного підприємства як

сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача [3]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління якістю сервісу, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність обслуговування в пікові курортні періоди.

Клієнтоорієнтована модель управління ґрунтується на пріоритеті потреб туриста та формуванні позитивного споживчого досвіду. Дослідники підкреслюють, що в курортних регіонах саме емоційна складова сервісу значною мірою визначає рівень задоволеності клієнтів і їхню лояльність [6, с. 17]. У межах цього підходу управління персоналом, стандарти обслуговування та система зворотного зв'язку розглядаються як ключові інструменти досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

Основні моделі управління готельно-ресторанними підприємствами

Модель управління	Характеристика	Особливості застосування в курортних регіонах
Класична (ієрархічна)	Централізоване управління, жорстка структура	Обмежена гнучкість у сезонних умовах
Процесна	Орієнтація на бізнес-процеси та стандарти	Підвищує стабільність сервісу
Клієнтоорієнтована	Фокус на потребах і досвіді туриста	Формує лояльність і повторні візити
Інноваційна	Використання цифрових технологій	Адаптація до змін попиту

Джерело: узагальнено за [3; 7; 8].

Наведена в таблиці систематизація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами дозволяє зробити висновок про відсутність універсального управлінського підходу, який був би однаково ефективним для всіх підприємств курортної спеціалізації. Кожна з розглянутих моделей формується під впливом специфіки ринку, рівня конкуренції, масштабів підприємства, а також характеру туристичних потоків у курортному регіоні.

Зокрема, класична ієрархічна модель управління залишається ефективною для великих готельно-ресторанних комплексів курортного типу, де важливу роль відіграють стандартизація сервісу, чіткий розподіл відповідальності та контроль

якості обслуговування. Водночас її жорстка структура обмежує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін попиту, сезонних коливань і нестабільності туристичного ринку.

Процесна та клієнтоорієнтована моделі набувають особливого значення в умовах курортної спеціалізації, де ключовим фактором конкурентоспроможності є не лише якість послуг, а й комплексність туристичного досвіду. Дані підходи дозволяють інтегрувати готельно-ресторанний сервіс у загальну систему туристичного продукту курорту, посилюючи його цінність для споживача.

Окремої уваги заслуговує інноваційна модель, яка все активніше впроваджується в курортних регіонах Середземномор'я. Її застосування пов'язане з необхідністю збереження природних ресурсів, культурної автентичності та соціальної стабільності місцевих громад. Таким чином, таблиця наочно демонструє трансформацію управлінських моделей у напрямі поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації.

В умовах курортної спеціалізації особливого значення набуває адаптивне управління, яке передбачає гнучке реагування на сезонні коливання туристичних потоків. За даними OECD, підприємства сфери гостинності, які застосовують адаптивні управлінські моделі, демонструють вищу фінансову стійкість та ефективніше використовують кадровий потенціал у міжсезонний період [5]. Це досягається шляхом диверсифікації послуг, оптимізації графіків роботи персоналу та впровадження багатофункціональних посад.

Сучасні дослідження також підкреслюють зростаючу роль інноваційних підходів до управління готельно-ресторанними підприємствами, зокрема цифровізації управлінських процесів. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), автоматизованих систем бронювання та аналітики споживчої поведінки дозволяє підвищити точність управлінських рішень і покращити якість сервісу [7, с. 52]. У курортних регіонах Середземномор'я такі підходи сприяють зменшенню негативного впливу сезонності та підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

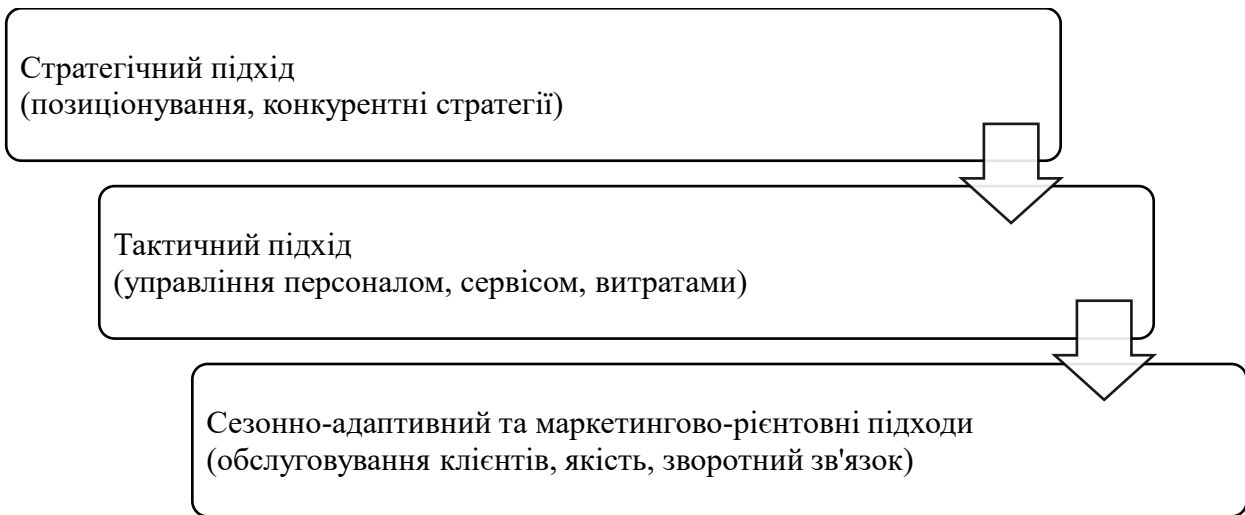


Рис. 1.2. Підходи до управління готельно-ресторанним підприємством у курортному регіоні

Схема підходів до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації відображає багаторівневий характер управлінських рішень та їх залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів туристичної індустрії. Вона демонструє, що управління в курортному середовищі виходить за межі традиційного операційного менеджменту та передбачає стратегічну інтеграцію підприємства у туристичну екосистему регіону.

Зокрема, стратегічний підхід забезпечує узгодженість діяльності готельно-ресторанного підприємства з довгостроковими цілями розвитку курорту, туристичною політикою регіону та глобальними трендами туристичного ринку. Тактичний підхід, представлений у схемі, акцентує увагу на цифровізації сервісів, автоматизації управлінських процесів і впровадженні smart-технологій, що є особливо актуальним для курортів із високою міжнародною конкуренцією.

Водночас сезонно-адаптивний та маркетингово-орієнтований підходи підкреслюють необхідність гнучкого реагування на зміну туристичних потоків, структури попиту та поведінкових моделей споживачів. Це дозволяє підприємствам оптимізувати витрати в міжсезоння та максимально використовувати потенціал пікових періодів.

Критичний аналіз наукових джерел свідчить, що більшість існуючих моделей управління не повною мірою враховують специфіку курортних регіонів, зокрема

залежність від природно-кліматичних умов і нестабільність туристичного попиту [5]. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління готельно-ресторанними підприємствами, який поєднує стратегічне планування, клієнтоорієнтованість та інноваційні управлінські інструменти.

Таким чином, моделі та підходи до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації повинні бути спрямовані не лише на досягнення економічної ефективності, але й на забезпечення високої якості сервісу, стійкості до сезонних коливань та відповідності сучасним вимогам туристичного ринку. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу та розроблення практичних рекомендацій, що буде реалізовано в наступних розділах роботи.

1.3. Фактори формування якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу в регіонах Середземномор'я

Якість готельно-ресторанного сервісу в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємств гостинності, а також туристичних дестинацій у цілому. В умовах курортних регіонів Середземномор'я, де туристична пропозиція зорієнтована на високі стандарти якості, фактори, що впливають на рівень сервісу та конкурентні позиції, мають багатовимірну природу. Виходячи з теоретичних підходів у сфері управління якістю, можна визначити низку груп таких факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу.

Перш за все, якість обслуговування як внутрішній чинник конкурентоспроможності визначається рівнем професійної підготовки персоналу, його комунікативними навичками та здатністю забезпечувати послідовне дотримання стандартів сервісу. У дослідженнях [9; 10] наголошується, що рівень розвитку людського потенціалу, зокрема адаптація, професійне навчання, мотивація та оцінювання персоналу, істотно впливає на здатність підприємства здійснювати стабільне обслуговування на високому рівні, що, у свою чергу, формує позитивний

споживчий досвід і сприяє повторним візитам. Індекс задоволеності споживачів на пряму корелює з рівнем сервісу, що підтверджено емпіричними моделями впливу якості сервісу на конкурентоспроможність готелів і ресторанів у різних країнах.

Другим важливим блоком є організаційно-управлінські чинники, які включають ефективність менеджменту, впровадження сучасних управлінських практик та стратегій адаптації до ринкових змін. Ефективний менеджмент не лише забезпечує оптимальне використання ресурсів підприємства, але й формує сприятливі умови для впровадження інноваційних рішень, що підвищують конкурентні переваги. Інновації в управлінні включають використання цифрових технологій, системи управління якістю, а також маркетингові рішення, які дозволяють більш адаптивно реагувати на сезонні коливання попиту, типові для курортних регіонів Середземномор'я.

Не менш важливим є технічний та технологічний рівень обслуговування, що проявляється у застосуванні передових інформаційних технологій, автоматизованих систем бронювання, CRM-систем та технологій оптимізації бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню операційної ефективності та точному прогнозуванню попиту, що особливо актуально для сезонних курортних дестинацій. Використання технологій підсилює здатність підприємств надавати персоналізований сервіс і підвищує рівень комфорту туристів, а отже – їхню лояльність.

Серед зовнішніх чинників вирізняють імідж та туристичний потенціал регіону, який визначає загальну привабливість курортної дестинації на міжнародному ринку. Ці фактори включають природні ресурси, культурну спадщину, екологічні умови та інфраструктурну спроможність, що створюють синергію між готельно-ресторанним сервісом і загальними туристичними перспективами регіону. Саме високий туристичний потенціал Середземномор'я у поєднанні із стандартами якості сервісу формує сильні конкурентні позиції цього регіону на міжнародному рівні.

Основні групи факторів формування якості і конкурентоспроможності
готельно-ресторанного сервісу

Групи факторів	Складові	Вплив на якість і конкурентоспроможність
Персональні	Професійний рівень персоналу, мотивація, навчання	Підвищує якість обслуговування, формує лояльність
Організаційні	Менеджмент, інновації, стандарти управління	Забезпечує адаптивність та ефективність бізнес-процесів
Технологічні	Цифрові системи, автоматизація, CRM-системи	Підвищують оперативність та персоналізацію сервісу
Ринкові	Туристичний потік, ціноутворення, імідж регіону	Формують попит та конкурентні позиції на ринку

Наведені в таблиці 1.3 дані свідчать про те, що якість і конкурентоспроможність готельно-ресторанного сервісу формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні умови функціонування. Персональні фактори забезпечують безпосередню якість обслуговування та формування позитивного споживчого досвіду, організаційні – визначають ефективність управлінських процесів і здатність підприємств адаптуватися до ринкових змін. Технологічні чинники посилюють операційну ефективність і персоналізацію сервісу, тоді як ринкові та регіональні фактори формують попит і загальний імідж курортної дестинації. У комплексі зазначені групи факторів створюють цілісну систему забезпечення конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств у регіонах Середземномор'я, де високі стандарти якості виступають визначальним елементом туристичної привабливості.

У контексті курортних регіонів Середземномор'я особливу роль відіграє сезонність. В умовах пікових туристичних навантажень та міжсезонних спадів підприємства повинні здатись ефективно розподіляти ресурси та адаптувати моделі обслуговування, щоб уникати перевантаження сервісних систем і зберігати якісний рівень послуг протягом усього року. Це вимагає не лише гнучкого планування персоналу, але й впровадження адаптивних стандартів якості, що дозволяють ефективно реагувати на зміни обсягу попиту.

З огляду на це, одним із ключових вимірів конкурентоспроможності є інтеграція практик сталого розвитку та соціальної відповідальності, що включає екологічні стандарти, етичні практики обслуговування, інклюзивність і відповідність міжнародним сертифікаційним вимогам. Такі підходи не лише відповідають сучасним очікуванням туристів щодо етичності та сталості, але й підсилюють імідж курортних дестинацій на світовому ринку, що є важливим джерелом конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Якщо узагальнити вплив основних груп факторів на рівень якості сервісу, його можна представити формально:

$$Q = f(P, O, T, R), \quad 1.1$$

де:

Q – рівень якості готельно-ресторанного сервісу;

P – персональні фактори (персонал, компетентність);

O – організаційні фактори (менеджмент, стандарти);

T – технологічні фактори (інформаційні системи);

R – ринкові та регіональні фактори (туристичні потоки, імідж).

Ця функція відображає, що рівень якості є комплексним інтегральним показником, що залежить від сукупності факторів, кожний з яких має вагу у загальному механізмі формування конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

Побудова інтегральних показників якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу має не лише аналітичне, а й прикладне значення для управління підприємствами курортних регіонів. Отримані значення узагальнених індексів дозволяють кількісно оцінити вплив окремих факторів на загальний рівень конкурентних позицій підприємства, а також визначити ключові напрями управлінського впливу з метою підвищення якості сервісу.

Застосування інтегрального показника конкурентоспроможності є особливо доцільним для курортних регіонів Середземномор'я, де готельно-ресторанні підприємства функціонують в умовах високої концентрації конкурентів, сезонних коливань попиту та значної частки міжнародних туристів. У таких умовах навіть незначне зниження рівня якості обслуговування або невідповідність очікуванням споживачів може призвести до втрати ринкових позицій і зменшення туристичної привабливості дестинації загалом.

Водночас комплексна оцінка якості сервісу дає змогу ідентифікувати дисбаланси між окремими складовими конкурентоспроможності. Наприклад, високий рівень матеріально-технічного забезпечення за відсутності належної кваліфікації персоналу або ефективних управлінських процесів не забезпечує стійкої конкурентної переваги. Це підтверджує необхідність системного підходу до управління готельно-ресторанним сервісом, який поєднує економічні, організаційні, кадрові та маркетингові інструменти.

Особливої ваги в регіонах Середземномор'я набувають нематеріальні чинники конкурентоспроможності, зокрема репутація підприємства, автентичність сервісу, відповідність екологічним стандартам і рівень клієнтського досвіду. Саме ці складові дедалі частіше визначають вибір туристів у умовах надлишкової пропозиції готельно-ресторанних послуг і формують довгострокову лояльність споживачів.

Таким чином, використання формалізованих методів оцінювання якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу дозволяє не лише узагальнити вплив ключових факторів, а й створює аналітичну основу для розроблення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств курортних регіонів Середземномор'я.

Отже, на основі аналізу та узагальнення наукових підходів у сфері туризму, готельного і ресторанного господарства розкрито теоретико-методологічні засади організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах. Уточнено сутність готельно-ресторанного сервісу як складової туристичної індустрії, що охоплює систему послуг з розміщення, харчування та супровідного

обслуговування туристів і забезпечує формування цілісного туристичного продукту курортної дестинації.

У процесі дослідження систематизовано структуру та функції готельно-ресторанного сервісу, що дало змогу обґрунтувати його роль у забезпеченні якості туристичного обслуговування та соціально-економічного розвитку курортних регіонів. Визначено, що ефективність функціонування готельно-ресторанних підприємств значною мірою залежить від узгодженості їх діяльності з потребами туристичного ринку та специфікою курортного середовища.

Проаналізовано сучасні моделі та підходи до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації. Встановлено, що найбільш результативними є управлінські підходи, орієнтовані на клієнтоцентричність, інноваційний розвиток і впровадження принципів сталого розвитку, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств у висококонкурентному середовищі курортних регіонів.

Обґрунтовано систему факторів формування якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу в регіонах Середземномор'я, серед яких ключове значення мають кадрове забезпечення, організація управління, рівень технологічного розвитку та ринкові умови функціонування. Використання комплексних показників оцінювання якості сервісу створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств.

Таким чином, результати формують теоретичну та методологічну базу для проведення подальшого статистичного аналізу розвитку готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах Середземномор'я та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації й управління підприємствами галузі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я. Встановлено, що готельно-ресторанний сервіс є однією з

ключових складових туристичної індустрії, яка забезпечує задоволення базових потреб туристів, формує якість туристичного продукту та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичних DESTINACIЙ. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити його сутність як інтегрованої системи послуг із розміщення, харчування та супутнього сервісу, що функціонує на засадах клієнтоорієнтованості, високих стандартів якості та ефективного управління.

У результаті аналізу сучасних моделей управління готельно-ресторанними підприємствами встановлено, що найбільш ефективними в умовах курортної спеціалізації є клієнтоорієнтований, процесний та інноваційний підходи, які поєднують цифровізацію бізнес-процесів, сучасні інформаційні технології та системи управління якістю. Обґрунтовано, що ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, якості сервісу, впровадження сучасних цифрових рішень, адаптивності системи управління та здатності підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Дослідження також засвідчило, що сучасний розвиток готельно-ресторанного сервісу в країнах Середземноморського регіону характеризується активною цифровою трансформацією, широким використанням автоматизованих систем управління, CRM-технологій, персоналізації обслуговування та інтеграцією принципів сталого розвитку у діяльність підприємств індустрії гостинності. Саме поєднання інноваційних управлінських підходів із високими стандартами сервісу формує довгострокові конкурентні переваги підприємств та забезпечує їх стійкий розвиток на міжнародному туристичному ринку.

Отримані теоретичні результати стали основою для проведення подальшого статистичного аналізу розвитку готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах Середземномор'я, оцінювання сучасних тенденцій функціонування підприємств сфери гостинності та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації й управління готельно-ресторанним сервісом у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ
В КУРОРТНИХ РЕГІОНАХ СЕРЕДЗЕМНОМОР'Я2.1. Динаміка та структура туристичних потоків у країнах
Середземноморського регіону

Середземноморський регіон є одним із ключових центрів світового туризму, який протягом десятиліть утримує провідні позиції за обсягами міжнародних туристичних прибуттів. Значна частина туристичних потоків Європи концентрується саме в країнах Середземномор'я, що пояснюється поєднанням сприятливих природно-кліматичних умов, розвиненої туристичної інфраструктури, історико-культурної спадщини та високого рівня розвитку готельно-ресторанного сервісу. Важливу роль відіграє також географічна доступність регіону для більшості європейських туристів, що сприяє стабільному попиту на туристичні послуги [3].

Європейський туристичний ринок загалом демонструє високий рівень концентрації міжнародних туристичних потоків. За даними міжнародної туристичної статистики, саме Європа є найбільш відвідуваним туристичним регіоном світу. У 2022 році кількість міжнародних туристичних прибуттів до Європи становила понад 594 млн осіб, що є найвищим показником серед усіх регіонів світу [3]. В межах цього регіону особливо виділяються країни Середземноморського басейну, серед яких провідні позиції займають Франція, Іспанія, Італія, Туреччина та Греція.

Для оцінювання розвитку туристичних потоків у країнах Середземномор'я доцільно проаналізувати динаміку міжнародних туристичних прибуттів за останні роки. У таблиці 2.1 наведено статистичні дані щодо кількості міжнародних туристичних прибуттів до провідних туристичних країн регіону у 2019–2024 роках.

Таблиця 2.1

Динаміка міжнародних туристичних прибуттів у провідних країнах Середземноморського регіону у 2019–2024 рр., млн осіб

Країна	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Франція	90,9	41,7	48,4	79,4	100,0	102,0
Іспанія	83,5	36,4	31,2	71,7	85,2	93,8
Італія	64,5	25,2	26,9	49,8	57,2	57,8
Туреччина	51,2	16,0	29,9	50,5	55,2	60,6
Греція	31,3	7,4	14,7	27,8	32,7	36,0

Джерело: узагальнено за даними UNWTO та міжнародної туристичної статистики [8; 9].

Дані таблиці 2.1 свідчать про суттєві коливання туристичних потоків у країнах Середземноморського регіону протягом досліджуваного періоду. Найбільш значне падіння туристичних прибуттів спостерігалось у 2020 році, що було пов'язано з глобальною пандемією COVID-19 та запровадженням обмежень на міжнародні подорожі. У цей період більшість країн регіону зазнали різкого скорочення туристичних потоків.

Зокрема, в Іспанії кількість міжнародних туристів зменшилася з 83,5 млн осіб у 2019 році до 36,4 млн у 2020 році, тобто більш ніж у два рази. Аналогічна тенденція спостерігалася в Італії, де показник знизився з 64,5 млн до 25,2 млн туристів. У Греції скорочення було ще більш різким – з 31,3 млн до 7,4 млн туристів. Таким чином, розрив між максимальним та мінімальним значенням туристичних прибуттів для цієї країни за досліджуваний період становив понад 23 млн осіб.

Починаючи з 2021 року, туристична галузь поступово відновлювалася, що було пов'язано зі зняттям карантинних обмежень, відновленням міжнародного авіасполучення та активізацією туристичного попиту. У 2022 році вже спостерігалось суттєве зростання туристичних потоків у більшості країн регіону. Наприклад, Іспанія прийняла 71,7 млн туристів, що на 40,5 млн більше, ніж у 2021 році. У Туреччині кількість туристів зросла до 50,5 млн осіб, що майже відповідає допандемічному рівню.

У 2023–2024 роках туристична галузь Середземноморського регіону практично повністю відновилася. Франція продовжує утримувати позицію світового лідера за кількістю міжнародних туристів – у 2024 році країну відвідало близько 102 млн туристів. Іспанія посідає друге місце у світі, прийнявши майже 94 млн туристів у 2024 році, що стало рекордним показником для національної туристичної галузі [8].

Серед розглянутих країн найвищі темпи відновлення туристичних потоків продемонструвала Туреччина. Кількість міжнародних туристів у цій країні зростає з 29,9 млн у 2021 році до 60,6 млн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. Греція також демонструє стабільну позитивну динаміку – кількість туристичних прибуттів зростає з 14,7 млн у 2021 році до 36 млн у 2024 році.

Важливо відзначити, що у більшості досліджуваних країн у 2024 році показники туристичних прибуттів перевищили рівень 2019 року, що свідчить про повне відновлення міжнародного туризму після пандемії та зростання глобального попиту на туристичні подорожі. Це підтверджує високу конкурентоспроможність Середземноморського регіону на світовому туристичному ринку.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни туристичних потоків доцільно розглянути графічну динаміку туристичних прибуттів у країнах Середземноморського регіону.

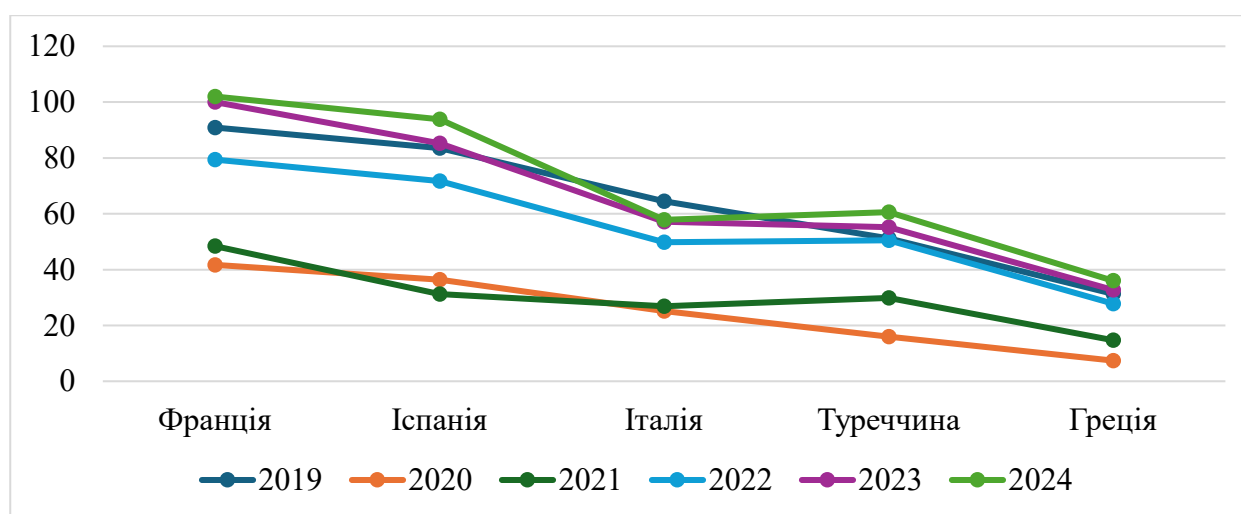


Рис. 2.1. Динаміка міжнародних туристичних прибуттів у країнах Середземноморського регіону у 2019–2024 рр.

Графічне представлення даних підтверджує наявність чітко виражених етапів розвитку туристичних потоків. Перший етап (2019 рік) характеризується високим рівнем туристичної активності. Другий етап (2020–2021 роки) відображає кризове скорочення туристичних потоків, пов'язане з пандемією. Третій етап (2022–2024 роки) демонструє поступове відновлення міжнародного туризму та повернення показників до докризового рівня.

Окрім аналізу динаміки туристичних прибуттів важливим є дослідження структури туристичних потоків між основними країнами регіону. Це дозволяє визначити частку кожної країни у загальному туристичному потоці та оцінити рівень її туристичної привабливості.

Таблиця 2.2

Структура міжнародних туристичних потоків у країнах Середземноморського регіону у 2023 році

Країна	Кількість туристів, млн	Частка у структурі, %
Франція	100,0	30,1
Іспанія	85,1	25,6
Італія	57,2	17,2
Туреччина	56,7	17,1
Греція	32,7	10,0
Разом	331,7	100

Джерело: розраховано автором за даними UN Tourism та World Bank [2; 8-9].

За даними міжнародної туристичної статистики, у 2024 році найбільшу кількість туристів серед досліджуваних країн прийняла Франція – понад 102 млн осіб. Друге місце посіла Іспанія (93,8 млн), третє – Туреччина (60,6 млн), четверте – Італія (57,8 млн), тоді як Греція прийняла близько 36 млн туристів [8].

Якщо розглядати структуру туристичних потоків у відсотковому співвідношенні серед досліджуваних країн, можна визначити, що найбільшу частку займає Франція, на яку припадає приблизно 29% загального туристичного потоку досліджуваної групи країн. Частка Іспанії становить близько 27%, Туреччини – 17%, Італії – 16%, тоді як частка Греції становить близько 11%.

Отримані результати свідчать, що туристичний ринок Середземномор'я характеризується високим рівнем концентрації туристичних потоків у кількох країнах-лідерах. Така структура обумовлена значними інвестиціями у туристичну інфраструктуру, розвитком міжнародних транспортних зв'язків та активною маркетинговою політикою держав у сфері туризму.

Водночас важливо зазначити, що всі досліджувані країни демонструють поступове відновлення туристичної активності після пандемічної кризи. Це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку готельно-ресторанного сервісу, оскільки збільшення туристичних потоків безпосередньо стимулює попит на послуги розміщення, харчування та супутнього обслуговування.

Отже, проведений аналіз динаміки та структури туристичних потоків у країнах Середземноморського регіону дозволяє зробити висновок, що цей регіон залишається одним із найбільш привабливих туристичних центрів світу. Незважаючи на суттєве скорочення туристичних потоків у період пандемії, туристична галузь регіону продемонструвала високу здатність до відновлення.

У 2023–2024 роках більшість досліджуваних країн не лише відновили, але й перевищили допандемічні показники міжнародних туристичних прибуттів. Найбільші туристичні потоки спостерігаються у Франції та Іспанії, які виступають глобальними центрами міжнародного туризму. Водночас Туреччина та Греція демонструють високі темпи зростання туристичних потоків, що свідчить про посилення їхніх позицій на міжнародному туристичному ринку.

Отримані результати аналізу створюють аналітичну основу для подальшого дослідження розвитку готельно-ресторанного сервісу у курортних регіонах Середземномор'я, оскільки саме туристичні потоки формують попит на послуги розміщення, харчування та супутнього туристичного обслуговування.

2.2. Статистична оцінка розвитку готельного та ресторанного господарства курортних регіонів

Розвиток туристичних потоків безпосередньо впливає на функціонування готельного та ресторанного господарства, яке виступає ключовим елементом інфраструктури туристичних дестинацій. Саме підприємства розміщення та харчування забезпечують формування туристичного продукту, визначають рівень комфорту перебування туристів і створюють значну частину економічної доданої вартості у сфері туризму. У курортних регіонах Середземномор'я готельно-ресторанний сектор відіграє особливо важливу роль, оскільки значна частка економічної активності пов'язана з обслуговуванням міжнародних туристів.

За даними статистики Європейського Союзу, у 2022 році на території ЄС функцінувало понад 620 тис. туристичних засобів розміщення, які забезпечували близько 28,9 млн місць для проживання туристів. Порівняно з 2020 роком кількість місць розміщення зросла на 3%, що свідчить про поступове відновлення готельного сектору після пандемічної кризи [4]. Значна частина цієї інфраструктури зосереджена саме у країнах Середземноморського регіону.

Важливим показником розвитку готельного господарства є кількість місць розміщення у туристичних закладах. Найбільші показники туристичної місткості характерні для Італії, Франції та Іспанії. Згідно з даними Європейської статистичної служби, у 2022 році в Італії налічувалося близько 5,2 млн туристичних місць розміщення, у Франції – майже 5,1 млн, а в Іспанії – приблизно 3,8 млн. Разом ці три країни формують понад третину загальної туристичної місткості Європейського Союзу [4].

Таблиця 2.3

Кількість місць розміщення у туристичних закладах окремих країн Середземноморського регіону

Країна	Кількість місць розміщення, млн
Італія	5,2
Франція	5,1
Іспанія	3,8

Греція	1,3
Туреччина	1,8

Джерело: складено за даними Eurostat та національних туристичних статистик [2-4].

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільший потенціал готельної інфраструктури мають Італія та Франція. Розрив між ними та іншими країнами регіону є досить значним. Наприклад, кількість місць розміщення в Італії приблизно у чотири рази перевищує аналогічний показник Греції. Водночас Туреччина демонструє швидкі темпи розвитку готельної інфраструктури завдяки активним інвестиціям у курортні комплекси та розвиток морського туризму.

Іншим важливим показником розвитку готельного господарства є кількість ночівель туристів у засобах розміщення. Цей показник відображає фактичний рівень використання готельної інфраструктури та дозволяє оцінити попит на туристичні послуги.

Таблиця 2.4

Кількість ночівель туристів у засобах розміщення у країнах Середземноморського регіону у 2023 році

Країна	Кількість ночівель, млн
Іспанія	485
Франція	460
Італія	447
Греція	147
Туреччина	140

Джерело: складено за даними Eurostat [2-4].

Згідно з даними таблиці, найбільша кількість ночівель туристів у засобах розміщення у 2023 році зафіксована в Іспанії – близько 485 млн ночівель. Франція та Італія також демонструють значні показники – відповідно 460 млн та 447 млн ночівель. Показники Греції та Туреччини значно нижчі, однак ці країни характеризуються високою концентрацією туристичної активності саме у курортних регіонах.

Розрив між максимальним і мінімальним значенням у наведених даних становить понад 340 млн ночівель, що свідчить про значну нерівномірність

розвитку готельної інфраструктури та туристичного попиту у країнах Середземноморського регіону.

Окрім абсолютних показників, важливе значення має коефіцієнт завантаженості готелів, який характеризує ефективність використання готельного фонду. За даними статистичних досліджень, середній рівень завантаженості готелів у країнах Єврозони у 2023 році становив приблизно 51,3%, тоді як у деяких туристичних країнах цей показник був значно вищим [2].

Наприклад, в Іспанії середній рівень завантаженості готелів у 2024 році досяг 74,6%, що майже відповідає найкращим показникам докризового 2019 року [11]. Зростання цього показника свідчить про поступове відновлення попиту на туристичні послуги після пандемії та збільшення ефективності використання готельної інфраструктури.

Таблиця 2.5

Середній рівень завантаженості готелів у деяких країнах Середземноморського регіону

Країна	Завантаженість готелів, %
Іспанія	74,6
Франція	68,0
Італія	66,5
Туреччина	65,0
Греція	62,0

Джерело: складено за даними STR Global та галузевих звітів [11].

Аналіз наведених даних показує, що найвищий рівень завантаженості готелів характерний для Іспанії, що пояснюється стабільно високими туристичними потоками та добре розвиненою туристичною інфраструктурою. Франція та Італія також демонструють високі показники використання готельного фонду. Найнижчий рівень завантаженості серед досліджуваних країн спостерігається у Греції, що частково пов’язано з вираженою сезонністю туристичного попиту.

Важливим показником економічної ефективності готельного бізнесу є дохід на доступний номер (RevPAR), який поєднує показники заповнюваності та середньої вартості проживання. У 2024 році середній показник RevPAR у готельному секторі Іспанії досяг 118,3 євро, що на 33,6% більше порівняно з 2019

роком [11]. Зростання цього показника свідчить про підвищення прибутковості готельного бізнесу та загальне відновлення туристичного сектору.

Окрім готельного господарства, важливою складовою туристичної інфраструктури є ресторанний бізнес. У країнах Середземноморського регіону ресторанне господарство тісно пов'язане з туристичною діяльністю, оскільки гастрономічний туризм є одним із ключових факторів привабливості туристичних дестинацій. Італійська, французька, іспанська та грецька кухні мають світове визнання, що значною мірою сприяє розвитку ресторанного бізнесу.

Ресторанний сектор забезпечує значну частку зайнятості у сфері туризму. За оцінками Європейської комісії, підприємства громадського харчування формують значну частину доходів туристичної індустрії та забезпечують мільйони робочих місць у країнах Європейського Союзу. У туристичних регіонах значна частина підприємств харчування орієнтована саме на обслуговування міжнародних туристів.

Водночас розвиток готельно-ресторанного господарства у країнах Середземноморського регіону характеризується низкою спільних тенденцій. Серед них можна виділити:

- активне впровадження цифрових технологій у сфері бронювання та управління готелями;
- зростання ролі онлайн-платформ бронювання;
- підвищення вимог до якості сервісу;
- розвиток гастрономічного туризму;
- впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готельно-ресторанних підприємств.

Особливу роль у розвитку готельно-ресторанного сектору відіграє збільшення попиту на альтернативні засоби розміщення, зокрема короткострокову оренду житла через онлайн-платформи. За даними статистичних досліджень, у 2024 році через цифрові платформи бронювання було зареєстровано понад 850 млн ночівель у короткострокових об'єктах розміщення, що свідчить про активне зростання цього сегменту ринку [3].

Подальша оцінка розвитку готельно-ресторанного господарства курортних регіонів передбачає аналіз кількості підприємств розміщення, що функціонують на туристичному ринку. Даний показник характеризує рівень розвитку туристичної інфраструктури та відображає інвестиційну активність у сфері гостинності. Висока концентрація готельних підприємств свідчить про значний туристичний попит, а також про сприятливі умови для ведення бізнесу у туристичному секторі.

За даними Європейської статистичної служби, у країнах Середземноморського регіону спостерігається стабільне зростання кількості засобів розміщення після пандемічного спаду 2020–2021 років. Відновлення туристичних потоків стимулювало відкриття нових готелів, апартаментів та інших засобів розміщення, особливо у популярних курортних дестинаціях.

Таблиця 2.6

Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення у країнах Середземноморського регіону

Країна	2019	2021	2023
Іспанія	14 900	14 100	15 500
Франція	17 400	16 600	17 800

Продовження табл. 2.6

Італія	32 900	31 400	33 100
Греція	10 100	9 700	10 600
Туреччина	13 200	12 900	14 200

Джерело: складено за даними Eurostat та національних статистичних служб [2-4].

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільшу кількість підприємств готельного господарства має Італія. У 2023 році їх кількість перевищила 33 тис. закладів, що майже у три рази більше порівняно з Грецією. Друге місце за кількістю готелів займає Франція – близько 17,8 тис. підприємств, тоді як в Іспанії цей показник становить приблизно 15,5 тис. закладів.

Порівняння показників різних років демонструє вплив пандемії COVID-19 на готельний сектор. У 2021 році у більшості країн відбулося певне скорочення кількості засобів розміщення, що пояснюється зменшенням туристичних потоків і

тимчасовим припиненням діяльності частини підприємств. Проте вже у 2023 році кількість готелів перевищила показники 2019 року в більшості досліджуваних держав, що свідчить про поступове відновлення галузі.

Наступним важливим показником розвитку готельно-ресторанного господарства є чисельність зайнятих у сфері розміщення та громадського харчування. Даний сектор є одним із найбільших роботодавців у туристичній індустрії, оскільки забезпечує значну кількість робочих місць як у великих туристичних центрах, так і у невеликих курортних містах.

Згідно з даними таблиці, найбільша кількість зайнятих у сфері готельно-ресторанного господарства спостерігається в Іспанії – близько 1,7 млн осіб. Значні показники зайнятості характерні також для Італії та Франції. Водночас у Греції кількість працівників сектору значно менша, що пояснюється меншою чисельністю населення та масштабами економіки країни.

Таблиця 2.7

Кількість зайнятих у сфері розміщення та громадського харчування у країнах Середземноморського регіону

Країна	Кількість зайнятих, млн осіб
Іспанія	1,7
Франція	1,5
Італія	1,6
Греція	0,4
Туреччина	1,3

Джерело: складено за даними OECD Tourism Statistics та World Bank [5; 10].

Важливо зазначити, що готельно-ресторанний сектор є одним із ключових джерел зайнятості у туристичних регіонах. У деяких курортних країнах частка зайнятих у сфері туризму перевищує 10–15% загальної чисельності працюючого населення, що підкреслює важливу роль цієї галузі у формуванні національної економіки [5].

Окрім кількісних показників, важливим аспектом аналізу є структура засобів розміщення, яка відображає спеціалізацію туристичного ринку. У країнах Середземноморського регіону значну частку становлять традиційні готелі, проте

останніми роками спостерігається зростання популярності апартаментів, курортних комплексів та альтернативних засобів розміщення.

Таблиця 2.8

Структура засобів розміщення у країнах Середземноморського регіону

Тип засобу розміщення	Частка, %
Готелі	54
Апартаменти та апарт-готелі	21
Курортні комплекси	13
Кемпінги	7
Інші види розміщення	5

Джерело: складено за даними Eurostat Tourism Statistics [2].

Наведені дані свідчать, що домінуючу роль у структурі засобів розміщення відіграють традиційні готелі, частка яких перевищує 50%. Водночас значне поширення отримали апартаменти та апарт-готелі, що пояснюється зростанням попиту на більш гнучкі та доступні форми розміщення туристів. Кемпінги та інші альтернативні засоби розміщення займають порівняно невелику частку, проте вони користуються популярністю серед туристів, які віддають перевагу екологічному або активному відпочинку.

Таким чином, проведена статистична оцінка розвитку готельного та ресторанного господарства у країнах Середземноморського регіону показала, що дана галузь демонструє стабільну тенденцію до відновлення після пандемічної кризи. Зростання кількості підприємств розміщення, збільшення чисельності зайнятих у секторі та розширення туристичної інфраструктури свідчать про активний розвиток готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах. У свою чергу, подальший аналіз ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства дозволить більш детально оцінити економічні результати функціонування галузі у країнах Середземномор'я.

2.3. Порівняльний аналіз показників ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств у країнах Середземномор'я

Ефективність функціонування готельно-ресторанних підприємств є одним із ключових показників розвитку туристичної індустрії, оскільки відображає рівень використання ресурсів, економічну результативність діяльності закладів гостинності та конкурентоспроможність туристичних дестинацій на міжнародному ринку. У світовій практиці для оцінки ефективності діяльності готелів і підприємств ресторанного господарства використовуються спеціалізовані економічні індикатори, серед яких найбільш поширеними є коефіцієнт завантаженості номерного фонду, середня ціна номера (ADR), дохід на доступний номер (RevPAR), а також показники доходів від туризму.

Застосування таких показників дозволяє здійснювати порівняльний аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери різних країн та визначати рівень їх економічної ефективності.

Одним із базових показників ефективності функціонування готельних підприємств є коефіцієнт завантаженості номерного фонду, який характеризує рівень використання готельних потужностей.

Коефіцієнт завантаженості визначається за формулою:

$$Occupancy Rate = \frac{\text{Кількість зайнятих номерів}}{\text{Загальна кількість номерів}} * 100\%, \quad (2.1)$$

Цей показник відображає ступінь використання готельної інфраструктури та дозволяє оцінити рівень попиту на послуги розміщення.

Таблиця 2.9

Коефіцієнт завантаженості готелів у країнах Середземноморського регіону, %

Країна	2019	2021	2023
Іспанія	72	47	68
Франція	71	49	66
Італія	69	45	64
Греція	74	52	70
Туреччина	67	50	65

Джерело: складено за даними Eurostat та UNWTO [3; 7].

Аналіз наведених даних свідчить, що найвищий рівень завантаженості готельного фонду у досліджуваному регіоні традиційно характерний для Греції та Іспанії. У 2019 році коефіцієнт завантаженості готелів у Греції становив 74%, що є найвищим показником серед досліджуваних країн. Проте у 2021 році внаслідок пандемії COVID-19 відбулося суттєве скорочення туристичних потоків, що призвело до зниження завантаженості номерного фонду в усіх країнах регіону.

У 2023 році ситуація почала стабілізуватися: показники завантаженості готелів поступово наближаються до рівня 2019 року. Найбільш швидке відновлення спостерігається у Греції та Іспанії, де рівень завантаженості перевищує 68–70%, що свідчить про високий попит на туристичні послуги у цих країнах.

Важливим показником економічної ефективності діяльності готелів є середня ціна номера (ADR – Average Daily Rate). Даний індикатор характеризує середній дохід, який отримує готель від продажу одного номера за добу.

Формула розрахунку ADR має вигляд:

$$ADR = \frac{\text{Загальний дохід від продажу номерів}}{\text{Кількість проданих номерів}}, \quad (2.2)$$

Цей показник дозволяє оцінити цінову політику підприємств готельного господарства та рівень платоспроможного попиту туристів.

Таблиця 2.10

Середня ціна номера (ADR) у країнах Середземноморського регіону, дол. США

Країна	2019	2021	2023
Іспанія	120	98	134
Франція	145	118	162
Італія	130	104	148
Греція	110	96	128
Туреччина	95	82	112

Джерело: складено за даними Statista та UNWTO Tourism Data [6; 7].

Згідно з наведеними даними, найвищий рівень середньої ціни номера характерний для Франції, де у 2023 році показник ADR перевищив 160 доларів США. Це пояснюється високим рівнем розвитку туристичної інфраструктури, значною популярністю країни серед міжнародних туристів та великою часткою готелів преміального сегмента.

В Іспанії та Італії середня ціна номера також демонструє тенденцію до зростання після пандемічного спаду. У 2023 році показник ADR у цих країнах становив відповідно 134 та 148 доларів США, що свідчить про відновлення туристичного попиту та підвищення рентабельності готельного бізнесу.

Комплексним показником ефективності діяльності готелів є RevPAR (Revenue per Available Room) – дохід на доступний номер. Даний показник поєднує у собі рівень завантаженості номерного фонду та середню ціну номера.

Формула розрахунку RevPAR:

$$RevPAR = ADR * Occupancy Rate, \quad (2.3)$$

Або

$$RevPAR = \frac{\text{Загальний дохід від номерного фонду}}{\text{Загальна кількість доступних номерів}}, \quad (2.4)$$

RevPAR дозволяє комплексно оцінити ефективність використання номерного фонду готелів.

Таблиця 2.11

Показник RevPAR у країнах Середземноморського регіону, дол. США

Країна	2019	2021	2023
Іспанія	86	46	91
Франція	103	58	107
Італія	90	47	95
Греція	81	50	89
Туреччина	64	41	73

Джерело: складено за даними Statista та UNWTO [6; 7].

Порівняльний аналіз свідчить, що найвищий рівень RevPAR характерний для Франції, де у 2023 році цей показник перевищив 107 доларів США. Високі показники ефективності також демонструють готельні підприємства Іспанії та Італії. Найнижчі значення RevPAR спостерігаються у Туреччині, що пояснюється більш доступною ціновою політикою готелів та орієнтацією на масовий туристичний ринок.

Окрім показників діяльності готельних підприємств, важливим індикатором ефективності розвитку готельно-ресторанного сектору є його внесок у національну економіку. У країнах Середземноморського регіону туризм відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту.

Таблиця 2.12

Частка туризму у ВВП країн Середземноморського регіону

Країна	Частка туризму у ВВП, %
Іспанія	12,4
Франція	9,0
Італія	13,0
Греція	20,0
Туреччина	11,0

Джерело: World Tourism Organization (UNWTO), World Travel & Tourism Council [7; 12].

Згідно з наведеними даними, найбільша залежність національної економіки від туристичної діяльності спостерігається у Греції, де частка туризму у ВВП перевищує 20%. Високий рівень значення туристичного сектору характерний також для Італії та Іспанії. У Франції внесок туризму у ВВП дещо нижчий, проте країна залишається одним із світових лідерів за кількістю міжнародних туристичних прибуттів.

Отже, проведений порівняльний аналіз показників ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств у країнах Середземноморського регіону свідчить, що найбільш результативно функціонує готельний сектор Франції, Іспанії та Італії. Дані країни характеризуються високими показниками RevPAR, значним рівнем завантаженості готельного фонду та стабільним зростанням середньої

вартості номерів. У свою чергу, Греція демонструє найвищу частку туризму у структурі національної економіки, що підтверджує ключову роль готельно-ресторанного сектору у розвитку курортних регіонів країни.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити інтегральну оцінку ефективності розвитку готельно-ресторанного сектору в країнах Середземноморського регіону. Для цього використовується узагальнюючий показник, який враховує основні індикатори функціонування готельної індустрії, зокрема рівень завантаженості номерного фонду, середню вартість номера та показник RevPAR.

Інтегральний показник ефективності можна визначити за формулою:

$$I_e = \frac{O_n + ADR_n + RevPAR_n}{3}, \quad (2.5)$$

де:

I_e – інтегральний показник ефективності готельного сектору;

O_n – нормалізований показник завантаженості номерного фонду;

ADR_n – нормалізований показник середньої ціни номера;

$RevPAR_n$ – нормалізований показник доходу на доступний номер.

Нормалізація показників здійснюється за формулою:

$$X_n = \frac{X_i}{X_{max}}, \quad (2.6)$$

де

X_i – значення показника для конкретної країни;

X_{max} – максимальне значення показника серед досліджуваних країн.

Застосування такого підходу дозволяє привести показники до єдиної шкали та здійснити їх порівняльну оцінку.

Отримані результати свідчать, що найвищий інтегральний показник ефективності готельного сектору має Франція – 0,98, що обумовлено високими значеннями середньої вартості номера та доходу на доступний номер. Високі показники ефективності також характерні для Італії та Іспанії, де інтегральний індекс перевищує 0,88–0,90.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка ефективності готельного сектору країн Середземноморського регіону

Країна	Завантаженість готелів	ADR	RevPAR	Інтегральний показник
Франція	0,94	1,00	1,00	0,98
Іспанія	0,97	0,83	0,85	0,88
Італія	0,91	0,91	0,89	0,90
Греція	1,00	0,79	0,83	0,87
Туреччина	0,93	0,69	0,68	0,77

Джерело: розраховано автором на основі даних Eurostat, UNWTO та Statista [2-4; 6-7].

Греція демонструє дещо нижчі значення інтегрального показника, проте характеризується найвищим рівнем завантаженості номерного фонду серед досліджуваних країн. Це свідчить про значний туристичний попит та активне використання готельної інфраструктури.

Найнижчий рівень інтегральної ефективності спостерігається у Туреччині, що пояснюється нижчим рівнем середньої вартості номерів та орієнтацією готельного бізнесу на масовий туристичний сегмент. Проте навіть у цьому випадку показники ефективності залишаються достатньо високими, що підтверджує значний потенціал розвитку готельно-ресторанного сектору країни.

Таким чином, інтегральна оцінка дозволила узагальнити результати статистичного аналізу та визначити країни з найбільш ефективною моделлю функціонування готельно-ресторанного бізнесу у Середземноморському регіоні.

Отже, проведений статистичний аналіз розвитку готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах Середземномор'я дозволив визначити основні тенденції функціонування туристичної індустрії у досліджуваних країнах. Дослідження динаміки туристичних потоків засвідчило стабільно високий рівень міжнародної туристичної активності у таких країнах, як Іспанія, Франція, Італія, Греція та Туреччина, які традиційно належать до провідних туристичних destinations світу. Незважаючи на суттєвий негативний вплив пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках, упродовж 2022–2024 років спостерігається поступове

відновлення туристичних потоків та активне зростання попиту на послуги розміщення і громадського харчування. Аналіз статистичних показників розвитку готельного та ресторанного господарства підтвердив позитивну динаміку збільшення кількості засобів розміщення, розширення туристичної інфраструктури, а також значну роль готельно-ресторанного сектору у формуванні зайнятості населення та економічному розвитку курортних регіонів.

Порівняльний аналіз показників ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств засвідчив, що найбільш високі економічні результати демонструють підприємства Франції, Іспанії та Італії, для яких характерні високі показники середньої вартості номера, доходу на доступний номер та рівня завантаженості готельного фонду. Водночас Греція характеризується найбільшою часткою туризму у структурі національної економіки, що свідчить про стратегічне значення готельно-ресторанного сектору для розвитку країни. Проведена інтегральна оцінка ефективності готельного сектору дозволила узагальнити отримані результати та визначити загальні закономірності функціонування підприємств індустрії гостинності у країнах Середземноморського регіону. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого дослідження перспектив розвитку готельно-ресторанного сервісу та розроблення ефективних управлінських рішень, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний статистичний аналіз розвитку готельно-ресторанного сервісу в курортних регіонах Середземномор'я, що дозволило оцінити сучасний стан функціонування сфери гостинності та визначити основні тенденції її розвитку. Аналіз динаміки туристичних потоків засвідчив, що країни Середземноморського регіону залишаються одними з найбільш привабливих туристичних destinations світу завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, високому рівню розвитку туристичної інфраструктури та широкому спектру готельно-ресторанних послуг. Водночас встановлено, що розвиток туристичного ринку характеризується

нерівномірністю, значною сезонністю попиту та залежністю від глобальних економічних, епідеміологічних і геополітичних чинників.

Статистична оцінка розвитку готельного та ресторанного господарства показала, що країни Середземномор'я демонструють високі показники забезпеченості засобами розміщення, розвинену мережу підприємств харчування та стійкі темпи відновлення туристичної діяльності після кризових явищ останніх років. Разом із тим аналіз підтвердив наявність суттєвих відмінностей між країнами регіону щодо рівня розвитку інфраструктури, ефективності використання матеріально-технічної бази, завантаженості засобів розміщення та фінансових результатів діяльності підприємств сфери гостинності.

Проведений порівняльний аналіз ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств дозволив визначити ключові чинники їх конкурентоспроможності. Встановлено, що високі результати діяльності забезпечуються комплексним поєднанням сучасних методів управління, високої якості сервісу, активного впровадження цифрових технологій, ефективної маркетингової політики, професійної підготовки персоналу та орієнтації на потреби клієнтів. Доведено, що саме клієнтоорієнтованість, цифровізація бізнес-процесів і впровадження інноваційних підходів до управління формують стійкі конкурентні переваги підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасного туристичного ринку.

Отримані результати статистичного аналізу підтвердили необхідність подальшого вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом із використанням сучасних цифрових технологій, інноваційних моделей менеджменту та принципів сталого розвитку. Виявлені тенденції, проблеми та конкурентні переваги стали аналітичною основою для розроблення у третьому розділі кваліфікаційної роботи практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності в курортних регіонах Середземномор'я.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ СЕРВІСОМ У КУРОРТНИХ РЕГІОНАХ СЕРЕДЗЕМНОМОР'Я

3.1. Інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним сервісом у курортних дестинаціях

У сучасних умовах розвитку світового туристичного ринку одним із ключових інноваційних напрямів управління готельно-ресторанними підприємствами є цифровізація бізнес-процесів. Особливо актуальним впровадження цифрових технологій є для курортних регіонів Середземномор'я, де спостерігається висока сезонність попиту, значна конкуренція між підприємствами індустрії гостинності та високі вимоги споживачів до якості сервісу. Цифровізація дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть в умовах нестабільного попиту [7].

Цифровізація управління готельно-ресторанними підприємствами передбачає впровадження інформаційних систем управління, автоматизацію операційних процесів, використання аналітики даних, систем онлайн-бронювання, CRM-систем, а також цифрових платформ взаємодії з клієнтами. У сучасній практиці управління підприємствами індустрії гостинності використовуються такі основні цифрові системи: Property Management System (PMS), Customer Relationship Management (CRM), Channel Manager, Revenue Management System (RMS), системи автоматизації ресторану (POS-системи), а також мобільні додатки для гостей.

Впровадження PMS-систем дозволяє автоматизувати процеси бронювання номерів, реєстрації та виселення гостей, управління номерним фондом, формування звітності та контролю фінансових операцій. CRM-системи

використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами, аналізу поведінки споживачів, формування програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Використання CRM та smart-технологій дозволяє здійснювати персоналізацію послуг, що сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами та підвищує їх лояльність до підприємства [3].

Channel Manager забезпечує синхронізацію інформації про наявність номерів та ціни на різних онлайн-платформах бронювання, що дозволяє уникнути овербукінгу та підвищити рівень завантаженості готелю. Revenue Management System використовується для прогнозування попиту та встановлення оптимальних цін на готельні послуги залежно від сезону, попиту, конкурентного середовища та інших факторів. Таким чином, цифрові системи дозволяють підприємствам готельно-ресторанного бізнесу здійснювати не лише операційне, але й стратегічне управління діяльністю.

Важливим напрямом цифровізації є також автоматизація ресторанного господарства. Використання POS-систем дозволяє автоматизувати процес прийому замовлень, облік продажів, контроль роботи персоналу, управління складськими запасами та формування фінансової звітності. Це дозволяє зменшити витрати підприємства, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та знизити ймовірність помилок персоналу.

З метою узагальнення основних цифрових технологій, що використовуються у готельно-ресторанному бізнесі, доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

Основні цифрові технології управління готельно-ресторанними підприємствами та їх вплив на ефективність діяльності

Технологія	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
PMS	Система управління готелем	Автоматизація бронювання, обліку номерів, звітності
CRM	Система управління клієнтами	Підвищення лояльності клієнтів, персоналізація
Channel Manager	Управління каналами бронювання	Збільшення завантаженості номерного фонду
RMS	Система управління доходами	Оптимізація цінової політики

POS-система	Автоматизація ресторану	Зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування
Mobile App	Мобільний додаток гостя	Підвищення якості сервісу
Smart Room	Розумний номер	Підвищення комфорту клієнтів
Big Data	Аналітика великих даних	Прогнозування попиту та поведінки клієнтів

Отже, наведені в таблиці цифрові технології дозволяють зробити висновок, що їх впровадження спрямоване не лише на автоматизацію операційної діяльності підприємства, але й на підвищення ефективності стратегічного управління. Найбільший вплив на результати діяльності готельно-ресторанних підприємств мають CRM-системи, RMS-системи та Channel Manager, оскільки саме вони забезпечують зростання доходів підприємства, підвищення рівня завантаженості номерного фонду та формування довгострокових відносин з клієнтами. Водночас впровадження POS-систем та PMS-систем спрямоване на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та зниження витрат.

Практика провідних світових готельних мереж свідчить, що цифровізація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Зокрема, у діяльності міжнародних готельних мереж активно використовуються мобільні додатки, цифрові ключі, системи мобільного заселення та CRM-системи.

Наприклад, у готелях міжнародних мереж впроваджено систему мобільного заселення та цифрового ключа (Mobile Key), що дозволяє гостям здійснювати онлайн-реєстрацію та відкривати номер за допомогою смартфона без використання пластикової картки. Така технологія дозволяє скоротити час реєстрації гостей, зменшити навантаження на персонал рецепції та підвищити рівень задоволеності клієнтів [10]. Крім того, використання цифрових ключів дозволяє готелям отримувати додаткові дані про поведінку гостей та покращувати персоналізацію послуг.

Важливим напрямом цифровізації є також використання CRM-систем та технологій персоналізації сервісу. Використання CRM та smart-технологій у готельному бізнесі дозволяє аналізувати уподобання клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції, програми лояльності та підвищувати рівень повторних

візитів гостей [3]. У сучасних умовах саме персоналізація сервісу є одним із головних факторів конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

Таким чином, досвід провідних міжнародних готельних мереж свідчить, що впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, покращити якість сервісу, оптимізувати витрати та забезпечити зростання доходів підприємства.

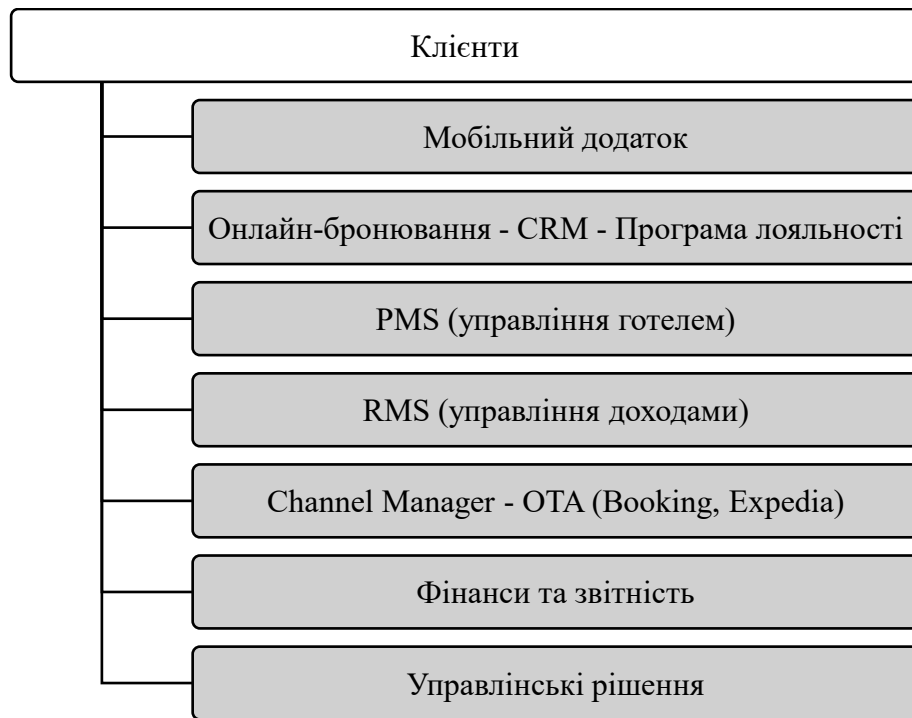


Рис. 3.1. Цифрова система управління готельно-ресторанним підприємством

Отже, цифровізація управління готельно-ресторанними підприємствами є одним із ключових інноваційних напрямів розвитку індустрії гостинності у сучасних умовах. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати операційну діяльність підприємства, підвищити ефективність управління доходами, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Досвід провідних міжнародних готельних мереж свідчить, що використання цифрових технологій, мобільних додатків, CRM-систем та систем управління доходами дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу підвищити рівень завантаженості номерного фонду, збільшити доходи та підвищити рівень задоволеності клієнтів, що є особливо важливим для підприємств курортних регіонів Середземномор'я.

У сучасних умовах розвитку міжнародного туристичного ринку важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу також є впровадження інноваційних моделей управління. Особливо актуальним використання сучасних моделей управління є для підприємств, що функціонують у курортних регіонах, оскільки їх діяльність характеризується сезонністю попиту, високим рівнем конкуренції, значною залежністю від туристичних потоків та необхідністю постійного підвищення якості сервісу. Використання інноваційних моделей управління дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати, знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства [20].

У сучасній практиці управління підприємствами індустрії гостинності найбільш поширеними інноваційними моделями є: франчайзинг, управління за контрактом (management contract), кластерна модель, мережеві готелі, аутсорсинг бізнес-процесів, revenue management, а також концепція experience economy. Зазначені моделі управління широко використовуються у діяльності міжнародних готельних мереж та курортних комплексів, що дозволяє їм підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільні фінансові результати діяльності.

Франчайзинг є однією з найбільш поширених моделей управління у готельному бізнесі. Суть франчайзингу полягає у тому, що незалежний готель працює під брендом відомої готельної мережі та використовує її стандарти обслуговування, систему бронювання, маркетингові інструменти та управлінські технології. Використання франчайзингу дозволяє підприємству зменшити ризики виходу на ринок, підвищити довіру клієнтів та збільшити завантаженість номерного фонду [14].

Management contract передбачає передачу управління готелем професійній керуючій компанії, яка здійснює управління підприємством від імені власника за відповідну винагороду. Така модель управління широко використовується у курортних регіонах, де власниками готелів часто є інвестори, які не мають достатнього досвіду управління готельним бізнесом. Управляюча компанія

забезпечує ефективне управління підприємством, впровадження сучасних стандартів обслуговування, маркетингову політику та фінансовий контроль [20].

Кластерна модель управління передбачає об'єднання готелів, ресторанів, туристичних компаній, транспортних підприємств та органів місцевого самоврядування у єдину систему з метою підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації. Використання кластерної моделі дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів регіону, сформувати комплексний туристичний продукт та підвищити привабливість регіону для туристів [9].

Аутсорсинг передбачає передачу окремих бізнес-процесів підприємства зовнішнім компаніям. У готельному бізнесі на аутсорсинг найчастіше передаються послуги прибирання, охорони, ІТ-обслуговування, маркетингу та бухгалтерського обліку. Це дозволяє підприємству зосередитися на основній діяльності та підвищити ефективність використання ресурсів.

Revenue management є сучасною моделлю управління доходами підприємства, яка передбачає встановлення гнучких цін залежно від попиту, сезону, сегмента клієнтів та конкурентного середовища. Використання revenue management дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу збільшити доходи без збільшення кількості номерів або посадкових місць у ресторані.

Experience economy (економіка вражень) є сучасною концепцією управління підприємствами індустрії гостинності, яка передбачає створення унікального досвіду для клієнта, а не лише надання стандартних послуг розміщення та харчування. У сучасних умовах туристи обирають не просто готель, а емоції, атмосферу, дизайн, концепцію, сервіс та унікальний досвід проживання.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика інноваційних моделей управління готельно-ресторанними підприємствами

Модель управління	Сутність	Переваги	Недоліки
Франчайзинг	Робота під брендом мережі	Відомий бренд, стандарти, маркетинг	Франчайзингові платежі
Management contract	Управління професійною компанією	Професійне управління	Висока вартість управління

Кластер	Об'єднання підприємств регіону	Синергія, розвиток регіону	Складність координації
Аутсорсинг	Передача функцій підрядникам	Зменшення витрат	Залежність від підрядників
Revenue management	Гнучке ціноутворення	Зростання доходів	Потребує аналітики
Experience economy	Створення вражень	Підвищення лояльності	Високі витрати на концепцію

Отже, наведені інноваційні моделі управління мають різні цілі та сфери застосування. Найбільш ефективними з точки зору підвищення фінансових результатів діяльності підприємства є франчайзинг та revenue management, оскільки вони безпосередньо впливають на доходи підприємства. Кластерна модель управління є найбільш ефективною на рівні регіону, оскільки вона забезпечує розвиток туристичної дестинації в цілому. Management contract дозволяє забезпечити професійне управління підприємством та підвищити якість управлінських рішень. Концепція experience economy спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування унікального туристичного продукту.

У світовій практиці підприємства готельно-ресторанного бізнесу часто використовують поєднання декількох моделей управління. Наприклад, міжнародні готельні мережі працюють за моделлю франчайзингу та management contract, що дозволяє їм розширювати свою присутність на міжнародному ринку без значних капітальних вкладень. У курортних регіонах Середземномор'я широко використовується кластерна модель управління, яка передбачає співпрацю готелів, ресторанів, туристичних операторів та місцевих органів влади з метою розвитку туристичної інфраструктури та підвищення туристичної привабливості регіону.

Наприклад, у туристичних регіонах Іспанії, Італії та Греції активно функціонують туристичні кластери, що об'єднують підприємства готельно-ресторанного бізнесу, туристичні компанії, транспортні підприємства та органи місцевого самоврядування. Така модель управління дозволяє формувати комплексний туристичний продукт та підвищувати конкурентоспроможність регіону на міжнародному туристичному ринку [9].

Отже, використання інноваційних моделей управління є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Найбільш ефективними моделями управління у сучасних умовах є франчайзинг, management contract, кластерна модель, revenue management та концепція experience economy. Використання зазначених моделей дозволяє підприємствам знизити витрати, підвищити доходи, покращити якість сервісу та забезпечити формування конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності одним із найбільш інноваційних підходів до управління готельно-ресторанними підприємствами є управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Даний підхід передбачає формування позитивного досвіду клієнта на всіх етапах взаємодії з підприємством: від моменту пошуку інформації про готель або ресторан до завершення обслуговування та післяпродажної комунікації. У сучасних умовах конкуренції підприємства готельно-ресторанного бізнесу конкурують не лише за ціною та якістю послуг, але й за емоціями, враженнями та рівнем задоволеності клієнтів [4].

Управління клієнтським досвідом включає такі основні елементи:

- персоналізація обслуговування;
- управління якістю сервісу;
- формування програм лояльності;
- управління онлайн-репутацією;
- аналіз відгуків клієнтів;
- впровадження CRM-систем;
- використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів.

Особливо важливим у готельно-ресторанному бізнесі є управління якістю сервісу, оскільки саме якість обслуговування формує рівень задоволеності клієнтів та їх бажання повторно скористатися послугами підприємства.

Однією з найбільш поширених моделей оцінки якості сервісу є модель SERVQUAL, яка була розроблена Parasuraman, Zeithaml та Berry. Відповідно до цієї

моделі, якість сервісу визначається як різниця між очікуваннями клієнта та фактичним рівнем отриманих послуг [21].

Формула моделі SERVQUAL:

$$SQ = \sum(P - E), \quad (3.1)$$

де:

SQ – рівень якості сервісу;

P – сприйнята якість послуги (Perception);

E – очікувана якість послуги (Expectation).

Якщо значення $SQ > 0$ – клієнт задоволений якістю обслуговування.

Якщо $SQ = 0$ – очікування відповідають якості.

Якщо $SQ < 0$ – клієнт незадоволений якістю послуг.

Використання моделі SERVQUAL дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу визначити слабкі місця у системі обслуговування та розробити заходи щодо підвищення якості сервісу.

Для оцінки рівня задоволеності клієнтів використовується індекс задоволеності клієнтів (CSI), який визначається за формулою:

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n}, \quad (3.2)$$

де:

CSI – індекс задоволеності клієнтів;

S_i – оцінка задоволеності за окремим показником;

n – кількість показників оцінки.

Чим вищий показник CSI, тим вищий рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування. У готельно-ресторанному бізнесі показник CSI використовується для оцінки якості проживання, харчування, сервісу, чистоти номерів, роботи персоналу тощо [5].

Для оцінки лояльності клієнтів використовується показник Net Promoter Score (NPS), який визначає готовність клієнтів рекомендувати готель або ресторан іншим споживачам.

Формула розрахунку NPS:

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors, \quad (3.3)$$

де:

Promoters – клієнти, які оцінили послугу на 9-10 балів;

Passives – клієнти, які оцінили послугу на 7-8 балів;

Detractors – клієнти, які оцінили послугу на 0-6 балів.

Показник NPS може змінюватися від -100 до $+100$. Якщо значення NPS більше 50 – рівень лояльності клієнтів вважається високим, що свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства [23].

Таблиця 3.3

Основні показники оцінки клієнтського досвіду у готельно-ресторанному бізнесі

Показник	Характеристика	Формула
SERVQUAL	Якість сервісу	$SQ = \Sigma(P - E)$
CSI	Задоволеність клієнтів	$CSI = \Sigma Si / n$
NPS	Лояльність клієнтів	$NPS = \%Promoters - \%Detractors$
Online Rating	Онлайн-рейтинг	Середня оцінка на платформах
Repeat Rate	Частка повторних клієнтів	Повторні клієнти / Загальна кількість

Отже, наведені показники дозволяють комплексно оцінити клієнтський досвід у готельно-ресторанному бізнесі. Зокрема, модель SERVQUAL дозволяє оцінити якість обслуговування, індекс CSI – рівень задоволеності клієнтів, показник NPS – рівень лояльності клієнтів, а показники Online Rating та Repeat Rate характеризують репутацію підприємства та рівень повторних відвідувань. Використання зазначених показників у комплексі дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу здійснювати ефективне управління клієнтським досвідом та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно використовують системи управління клієнтським досвідом. Наприклад, міжнародні готельні мережі використовують CRM-системи для збору інформації про клієнтів, їх уподобання, історію бронювань та витрати. Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції,

індивідуальні знижки, бонусні програми та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, важливим елементом управління клієнтським досвідом є управління онлайн-репутацією підприємства. У сучасних умовах значна частина клієнтів обирає готелі та ресторани на основі відгуків на платформах Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews. Дослідження показують, що підвищення рейтингу готелю на 1 бал може збільшити кількість бронювань на 10-15%, що свідчить про значний вплив онлайн-репутації на результати діяльності підприємства [28].

Таким чином, управління клієнтським досвідом є важливим інноваційним напрямом управління готельно-ресторанними підприємствами, який дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, сформувати їх лояльність та забезпечити зростання доходів підприємства.

Отже, управління клієнтським досвідом є одним із найбільш ефективних інноваційних підходів до управління готельно-ресторанними підприємствами. Використання моделей SERVQUAL, CSI та NPS дозволяє підприємствам оцінювати якість сервісу, рівень задоволеності та лояльності клієнтів. У сучасних умовах саме клієнтський досвід стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, оскільки високий рівень задоволеності клієнтів сприяє формуванню позитивної репутації підприємства, збільшенню кількості повторних відвідувань та зростанню доходів підприємства.

Особливістю готельно-ресторанного бізнесу є те, що значна частина послуг надається безпосередньо працівниками, тому саме людський фактор відіграє вирішальну роль у формуванні клієнтського досвіду. У зв'язку з цим впровадження інноваційних підходів до управління персоналом є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності [11].

Інноваційні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі передбачають використання сучасних методів мотивації, розвитку персоналу, формування корпоративної культури, застосування цифрових HR-технологій, а також орієнтацію на клієнтоорієнтованість та емоційний інтелект працівників.

Одним із важливих інноваційних напрямів є впровадження концепції HR-бренду підприємства. HR-бренд визначає репутацію підприємства як роботодавця та впливає на здатність залучати та утримувати кваліфікований персонал. У готельно-ресторанному бізнесі, де рівень плинності кадрів є традиційно високим, формування сильного HR-бренду дозволяє знизити витрати на підбір персоналу та підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці [8].

Важливим інноваційним підходом є використання системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи персоналу. KPI дозволяють об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників, встановлювати чіткі цілі та контролювати їх досягнення. У готельно-ресторанному бізнесі KPI можуть включати показники швидкості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів, кількості повторних клієнтів, середнього чека та інших показників [17].

Особливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту персоналу, оскільки саме здатність працівників ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їх потреби та створювати позитивні емоції є ключовим фактором успіху підприємства індустрії гостинності. Високий рівень емоційного інтелекту персоналу сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та формуванню їх лояльності.

Таблиця 3.4

Інноваційні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі

Підхід	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
HR-бренд	Формування іміджу роботодавця	Залучення та утримання персоналу
KPI	Оцінка ефективності персоналу	Підвищення продуктивності
Емоційний інтелект	Розвиток soft skills	Покращення якості сервісу
HRM-системи	Автоматизація HR-процесів	Оптимізація управління персоналом
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації	Підвищення якості обслуговування
Мотиваційні програми	Матеріальна та нематеріальна мотивація	Зниження плинності кадрів

Інноваційним напрямом є також впровадження цифрових HR-технологій, які включають автоматизацію процесів підбору персоналу, навчання, оцінки ефективності та управління кадровими даними. Використання HRM-систем дозволяє підприємствам оптимізувати управління персоналом, підвищити ефективність кадрової політики та забезпечити прозорість управлінських процесів [6].

Отже, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу підвищити ефективність використання людських ресурсів, знизити рівень плинності кадрів та покращити якість обслуговування клієнтів. Найбільший вплив на результати діяльності підприємства мають розвиток емоційного інтелекту персоналу та впровадження систем KPI, оскільки саме ці підходи безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів та рівень їх задоволеності.

У діяльності провідних міжнародних готельних мереж велика увага приділяється управлінню персоналом. Зокрема, підприємства індустрії гостинності активно впроваджують програми навчання персоналу, системи мотивації та розвитку кар'єри працівників. Наприклад, у міжнародних готельних мережах широко використовуються корпоративні університети, які забезпечують підготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Крім того, у сучасних готелях впроваджуються програми залучення персоналу до управління підприємством, що сприяє підвищенню мотивації працівників та їх відповідальності за результати діяльності підприємства. Використання сучасних HR-технологій дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити якість сервісу.

Таким чином, інноваційні підходи до управління персоналом є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Використання HR-брендингу, систем KPI, розвитку емоційного інтелекту персоналу та цифрових HR-технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів та покращити якість обслуговування клієнтів.

Саме персонал є ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємства, оскільки від рівня його підготовки та мотивації залежить якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів.

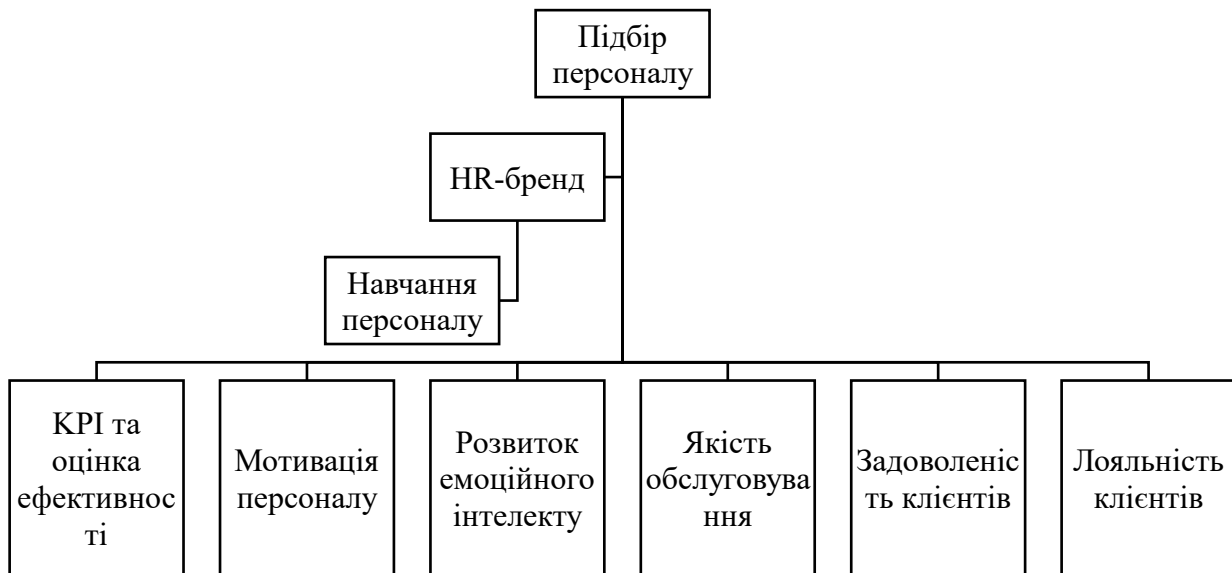


Рис. 3.2. Інноваційна система управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі

Отже, у сучасних умовах розвитку індустрії гостинності інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення ефективності їх діяльності. У ході дослідження встановлено, що найбільш ефективними інноваційними напрямками управління є цифровізація управлінських процесів, впровадження автоматизованих систем управління готельно-ресторанними підприємствами, використання систем управління клієнтським досвідом, а також впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Зазначені інновації дозволяють оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість обслуговування, скоротити витрати підприємства та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Встановлено, що особливе значення у сучасному готельно-ресторанному бізнесі має управління клієнтським досвідом, оскільки саме рівень задоволеності

клієнтів та їх лояльність визначають конкурентні позиції підприємства на ринку послуг. Використання сучасних методів оцінки якості сервісу, зокрема моделей SERVQUAL, CSI та NPS, дозволяє підприємствам своєчасно виявляти недоліки у системі обслуговування та розробляти заходи щодо їх усунення. Крім того, важливим напрямом є інноваційні підходи до управління персоналом, що передбачають розвиток HR-бренду, використання систем KPI, розвиток емоційного інтелекту персоналу та впровадження цифрових HR-технологій.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів до управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, забезпечити високий рівень якості обслуговування, сформувати позитивний клієнтський досвід та забезпечити сталий розвиток підприємств індустрії гостинності в умовах зростаючої конкуренції на міжнародному туристичному ринку. Отримані результати дослідження можуть бути використані при розробці практичних рекомендацій щодо підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості готельно-ресторанних підприємств, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості готельно-ресторанних підприємств

У сучасних умовах високого рівня конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг якість сервісу є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Саме рівень якості обслуговування формує задоволеність клієнтів, їх лояльність та бажання повторно скористатися послугами підприємства. У зв'язку з цим одним із основних напрямів підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств є удосконалення системи управління якістю обслуговування [16].

Практика діяльності підприємств індустрії гостинності показує, що управління якістю сервісу повинно здійснюватися системно та включати планування якості, контроль якості обслуговування, оцінку задоволеності клієнтів

та розробку заходів щодо підвищення якості послуг. З цією метою доцільно впроваджувати систему управління якістю обслуговування, яка включає стандарти обслуговування, систему контролю якості та систему оцінки якості послуг [13].

Однією з практичних рекомендацій є розробка та впровадження стандартів обслуговування для персоналу готелю або ресторану. Стандарти обслуговування повинні включати стандарти зустрічі клієнта, стандарти обслуговування клієнтів у ресторані, стандарти прибирання номерів, стандарти зовнішнього вигляду персоналу, стандарти комунікації з клієнтами та стандарти вирішення конфліктних ситуацій. Впровадження стандартів обслуговування дозволяє забезпечити стабільний рівень якості сервісу та підвищити задоволеність клієнтів [31].

Наступною рекомендацією є впровадження системи контролю якості обслуговування, яка може включати метод «таємного покупця», анкетування клієнтів, аналіз відгуків клієнтів, контроль дотримання стандартів обслуговування та оцінку роботи персоналу за показниками якості сервісу. Метод «таємного покупця» дозволяє оцінити якість обслуговування з точки зору клієнта та виявити недоліки у роботі персоналу, а анкетування клієнтів дозволяє визначити рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування [32].

Важливим напрямом підвищення якості сервісу є впровадження системи управління скаргами клієнтів. Практика показує, що ефективно вирішення скарг клієнтів дозволяє не лише зберегти клієнта, але й підвищити рівень його лояльності до підприємства. У зв'язку з цим доцільно впровадити стандарт процедури розгляду скарг клієнтів, який повинен включати реєстрацію скарги, аналіз причини виникнення проблеми, прийняття рішення щодо вирішення проблеми, повідомлення клієнта про результати розгляду скарги та розробку заходів щодо недопущення подібних ситуацій у майбутньому [27].

Отже, запропоновані заходи спрямовані на удосконалення системи управління якістю обслуговування на готельно-ресторанних підприємствах. Впровадження стандартів обслуговування, системи контролю якості, анкетування клієнтів та системи управління скаргами дозволить підвищити рівень якості сервісу, знизити кількість негативних відгуків та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання кількості постійних клієнтів.

Таблиця 3.5

Заходи щодо підвищення якості обслуговування на готельно-ресторанному підприємстві

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Низька якість обслуговування	Впровадження стандартів обслуговування	Підвищення якості сервісу
Відсутність контролю якості	Метод «таємного покупця»	Контроль роботи персоналу
Низька задоволеність клієнтів	Анкетування клієнтів	Виявлення недоліків
Негативні відгуки	Управління онлайн-репутацією	Покращення іміджу
Висока кількість скарг	Система управління скаргами	Підвищення лояльності клієнтів

Таким чином, удосконалення системи управління якістю обслуговування є одним із найбільш важливих напрямів підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств. Запровадження стандартів обслуговування, системи контролю якості, анкетування клієнтів та системи управління скаргами дозволить підвищити якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів та сформувати позитивну репутацію підприємства на ринку послуг.

Клієнтоорієнтована стратегія передбачає орієнтацію діяльності підприємства на потреби та очікування клієнтів, формування довгострокових відносин зі споживачами та підвищення рівня їх лояльності [15].

Однією з основних практичних рекомендацій є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management). Використання CRM-системи дозволяє підприємству накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їх поведінку, частоту відвідувань, обсяги замовлень, уподобання та формувати індивідуальні пропозиції. У результаті використання CRM-систем підвищується рівень персоналізації обслуговування, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та збільшенню кількості повторних відвідувань [25].

Наступною рекомендацією є впровадження програм лояльності для клієнтів. Програми лояльності можуть включати накопичувальні бонуси, знижки для

постійних клієнтів, спеціальні пропозиції, подарунки до свят, безкоштовні послуги після певної кількості відвідувань тощо. Практика показує, що залучення нового клієнта обходиться підприємству значно дорожче, ніж утримання існуючого, тому програми лояльності є ефективним інструментом підвищення прибутковості підприємства [24].

Важливим напрямом є персоналізація обслуговування, яка передбачає врахування індивідуальних потреб клієнтів. Персоналізація може проявлятися у наданні клієнту улюбленого номера, урахуванні дієтичних потреб у ресторані, індивідуальних знижках, персональних пропозиціях та індивідуальній комунікації з клієнтом. Персоналізація обслуговування значно підвищує рівень задоволеності клієнтів та формує їх лояльність до підприємства [15].

Ще одним важливим напрямом є управління онлайн-репутацією підприємства. У сучасних умовах значна частина клієнтів обирає готелі та ресторани на основі відгуків в Інтернеті, тому підприємствам необхідно постійно моніторити відгуки клієнтів на спеціалізованих платформах та в соціальних мережах, відповідати на відгуки, вирішувати проблеми клієнтів та формувати позитивний імідж підприємства [33].

Таблиця 3.6

Заходи щодо впровадження клієнтоорієнтованої стратегії

Захід	Суть заходу	Очікуваний результат
Впровадження CRM	Облік та аналіз клієнтів	Збільшення повторних відвідувань
Програми лояльності	Бонуси, знижки	Формування постійних клієнтів
Персоналізація	Індивідуальні пропозиції	Підвищення задоволеності
Робота з відгуками	Моніторинг та відповіді	Покращення репутації
Онлайн-комунікація	Соцмережі, email	Підвищення лояльності

Практичним заходом є впровадження стандарту роботи з відгуками клієнтів, який повинен включати:

- щоденний моніторинг відгуків;
- відповідь на відгук протягом 24 годин;
- подяку за позитивний відгук;
- вибачення та вирішення проблеми у разі негативного відгуку;

- аналіз причин негативних відгуків;
- розробку заходів щодо покращення якості обслуговування.

Економічний ефект від впровадження клієнтоорієнтованої стратегії можна визначити за формулою:

$$E = (R_2 - R_1) - C, \quad (3.4)$$

де:

E – економічний ефект;

R_1 – дохід підприємства до впровадження заходів;

R_2 – дохід підприємства після впровадження заходів;

C – витрати на впровадження CRM, програм лояльності та маркетингових заходів.

Збільшення кількості постійних клієнтів навіть на 5% може підвищити прибуток підприємства на 25-40%, що свідчить про високу ефективність клієнтоорієнтованої стратегії [24].

Таким чином, впровадження клієнтоорієнтованої стратегії управління є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств. Використання CRM-систем, програм лояльності, персоналізації обслуговування та управління онлайн-репутацією дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, сформувати їх лояльність, збільшити кількість повторних відвідувань та підвищити прибутковість підприємства.

Важливим напрямом реалізації клієнтоорієнтованої стратегії готельно-ресторанного підприємства є підвищення професійного рівня персоналу, оскільки саме працівники безпосередньо формують якість обслуговування та загальне враження клієнтів від підприємства. Навіть за умови впровадження сучасних систем управління, автоматизації процесів та програм лояльності, рівень сервісу значною мірою залежить від професійності персоналу, його комунікаційних навичок, швидкості обслуговування та здатності вирішувати конфліктні ситуації [1].

У зв'язку з цим готельно-ресторанним підприємствам доцільно впроваджувати систему постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Така система повинна включати первинне навчання працівників, регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, навчання стандартам обслуговування, тренінги з комунікації з клієнтами та навчання методам вирішення конфліктних ситуацій. Дослідження показують, що підприємства, які систематично інвестують у навчання персоналу, мають вищий рівень задоволеності клієнтів та кращі фінансові результати діяльності [29].

Практичною рекомендацією є розробка програми навчання персоналу, яка може включати:

- навчання стандартам обслуговування;
- навчання техніці продажів;
- навчання роботі з клієнтами;
- навчання роботі зі скаргами;
- навчання іноземним мовам;
- навчання використанню CRM-систем;
- тренінги з командної роботи.

Важливим заходом є проведення тренінгів з клієнтоорієнтованості персоналу, оскільки саме клієнтоорієнтована поведінка працівників формує позитивний досвід клієнтів та їх бажання повторно скористатися послугами підприємства. Практика показує, що підвищення якості обслуговування може збільшити доходи підприємства на 10-15% за рахунок зростання кількості постійних клієнтів [12].

Таблиця 3.7

Заходи щодо підвищення професійного рівня персоналу

Захід	Суть заходу	Очікуваний результат
Навчання стандартам обслуговування	Проведення тренінгів	Підвищення якості сервісу
Тренінги з продажів	Навчання техніці продажів	Збільшення середнього чека
Тренінги з комунікації	Робота з клієнтами	Підвищення задоволеності
Навчання іноземним мовам	Підвищення кваліфікації	Залучення іноземних туристів
Навчання CRM	Робота з клієнтською базою	Підвищення лояльності
Командні тренінги	Team-building	Покращення роботи персоналу

Економічну ефективність навчання персоналу можна визначити за формулою:

$$E = \frac{P_2 - P_1}{C} * 100\%, \quad (3.5)$$

де:

Е – економічна ефективність навчання персоналу;

Р₁ – прибуток підприємства до навчання;

Р₂ – прибуток підприємства після навчання;

С – витрати на навчання персоналу.

Якщо показник $E > 0$, то впровадження заходів з навчання персоналу є економічно доцільним. Практика діяльності підприємств індустрії гостинності показує, що витрати на навчання персоналу окуповуються протягом 6-12 місяців за рахунок підвищення якості обслуговування та збільшення кількості клієнтів [29].

Таким чином, підвищення професійного рівня персоналу є важливим фактором покращення якості сервісу та підвищення рівня клієнтоорієнтованості готельно-ресторанного підприємства. Впровадження системи навчання персоналу, тренінгів з клієнтоорієнтованості, комунікації та техніки продажів дозволить підвищити якість обслуговування, збільшити середній чек, підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити зростання прибутковості підприємства.

Логічним узагальненням запропонованих заходів є формування комплексної програми підвищення клієнтоорієнтованості готельно-ресторанного підприємства. Така програма повинна носити системний характер, охоплювати всі аспекти діяльності підприємства та бути спрямованою на підвищення якості сервісу, задоволеності клієнтів та їх лояльності.

Клієнтоорієнтованість розглядається як стратегічний підхід до управління підприємством, що передбачає інтеграцію маркетингових, управлінських та операційних рішень з метою максимального задоволення потреб клієнтів та формування довгострокових відносин із ними [22].

Запропонована програма включає такі етапи:

1. Діагностика поточного рівня сервісу. Проведення аналізу якості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів, аналіз відгуків та визначення слабких місць у діяльності підприємства.
2. Впровадження стандартів обслуговування. Розробка та впровадження єдиних стандартів обслуговування клієнтів.
3. Автоматизація взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою.
4. Розвиток персоналу. Проведення навчання персоналу, тренінгів з клієнтоорієнтованості та комунікації.
5. Запуск програм лояльності. Формування системи заохочення постійних клієнтів.
6. Управління онлайн-репутацією. Моніторинг відгуків клієнтів та робота з ними.
7. Контроль та оцінка результатів. Оцінка ефективності впроваджених заходів за допомогою KPI.

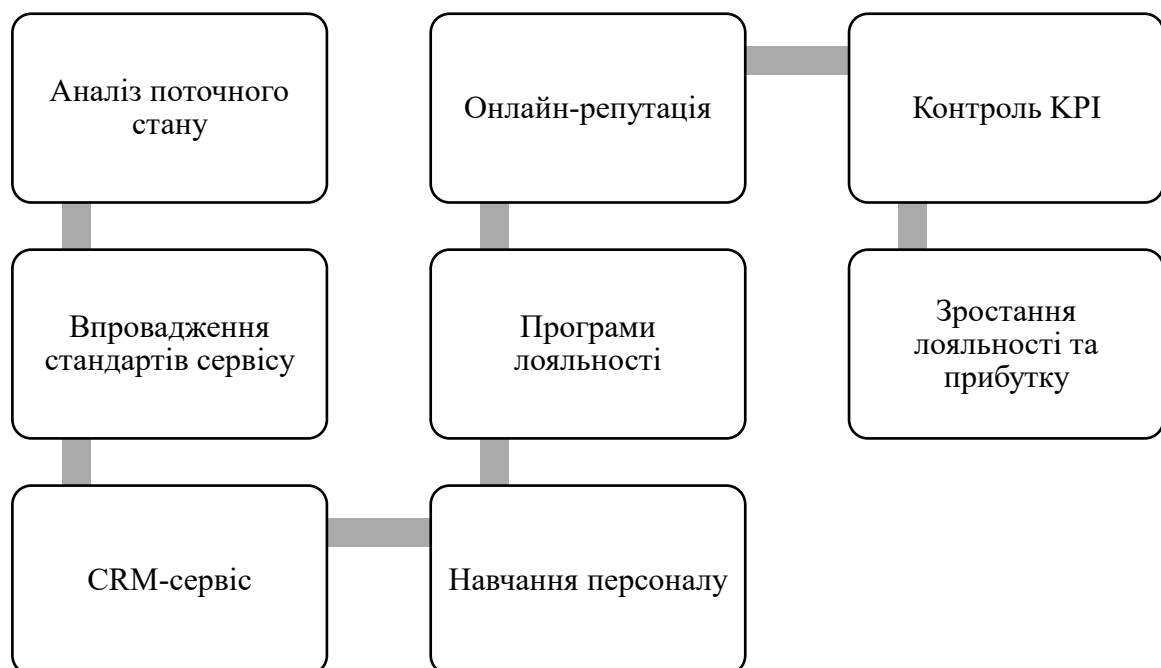


Рис. 3.3. Програма підвищення клієнтоорієнтованості

Орієнтовні витрати на впровадження програми

Захід	Витрати, грн	Період
Впровадження CRM-системи	80 000	одноразово
Навчання персоналу	40 000	щорічно
Розробка стандартів	15 000	одноразово
Програма лояльності	25 000	щорічно
Онлайн-маркетинг	30 000	щорічно
Загальні витрати	190 000	—

Отже, загальні витрати на впровадження програми підвищення клієнтоорієнтованості становлять близько 190 тис. грн, з яких найбільшу частку займають витрати на впровадження CRM-системи та навчання персоналу. Водночас значна частина витрат має одноразовий характер, що підвищує економічну доцільність реалізації програми у довгостроковій перспективі.

Економічний ефект від впровадження програми можна визначити за формулою:

$$E=(D \times k)-C \quad (3.6)$$

де:

E – економічний ефект;

D – середній річний дохід підприємства;

k – коефіцієнт зростання доходу (5-15%);

C – витрати на впровадження програми.

Якщо річний дохід підприємства становить 2 000 000 грн, а приріст доходу складає 10%, тоді:

$$E=(2000000 \times 0.10)-190000=200000-190000=10000 \text{ грн}$$

У наступні роки, за відсутності одноразових витрат, економічний ефект зростатиме та може становити понад 150-200 тис. грн на рік.

Отже, впровадження програми клієнтоорієнтованості дозволяє суттєво покращити ключові показники діяльності підприємства. Найбільш значне зростання спостерігається у рівні задоволеності клієнтів та кількості повторних відвідувань, що безпосередньо впливає на збільшення доходів підприємства.

Зростання середнього чека також свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу та впровадження клієнтоорієнтованих підходів.

Таблиця 3.9

Очікувані результати впровадження програми

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рівень задоволеності клієнтів	70%	85-90%
Кількість повторних клієнтів	40%	60%
Середній чек	500 грн	600 грн
Дохід підприємства	100%	110-115%

Таким чином, розроблена програма підвищення клієнтоорієнтованості готельно-ресторанного підприємства є комплексним інструментом удосконалення якості сервісу та підвищення ефективності діяльності підприємства. Її реалізація дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити кількість постійних клієнтів, покращити репутацію підприємства та забезпечити зростання доходів. Впровадження програми є економічно доцільним, оскільки витрати на її реалізацію окуповуються у короткостроковій перспективі та забезпечують стабільний розвиток підприємства.

3.3. Пропозиції з упровадження принципів сталого розвитку в управління готельно-ресторанним сервісом курортних регіонів

У сучасних умовах глобалізації та зростання туристичних потоків особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Це обумовлено необхідністю забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку туристичних дестинацій, зокрема курортних регіонів Середземномор'я, які зазнають значного антропогенного навантаження [30].

З урахуванням проведеного аналізу доцільно виділити три ключові напрями впровадження принципів сталого розвитку:

- екологізація діяльності підприємств;
- соціальна відповідальність бізнесу;

- економічна ефективність і ресурсозбереження.

Одним із ключових напрямів сталого розвитку є екологізація діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, яка передбачає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Курортні регіони Середземномор'я характеризуються високою концентрацією туристів, що призводить до зростання споживання ресурсів, утворення відходів та забруднення довкілля.

Практичними заходами екологізації є:

- впровадження енергоефективних технологій (LED-освітлення, автоматизація енергоспоживання);
- використання відновлюваних джерел енергії;
- скорочення споживання води (системи повторного використання води);
- сортування та переробка відходів;
- відмова від одноразового пластику;
- використання екологічно чистих матеріалів.

Дослідження показують, що впровадження екологічних заходів дозволяє знизити витрати підприємства на енергоресурси на 20-30%, що свідчить про економічну доцільність екологізації діяльності [26].

Таблиця 3.10

Екологічні заходи у готельно-ресторанному бізнесі

Захід	Суть заходу	Ефект
LED-освітлення	Заміна ламп	Зниження витрат енергії
Сортування відходів	Розділення сміття	Зменшення забруднення
Економія води	Аератори, повторне використання	Зниження витрат
Відмова від пластику	Еко-матеріали	Покращення іміджу

Отже, впровадження екологічних заходів дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й забезпечити економію ресурсів та підвищити ефективність діяльності підприємства. Крім того, екологічна відповідальність

позитивно впливає на імідж підприємства та сприяє залученню екологічно свідомих туристів.

Важливим елементом сталого розвитку є соціальна відповідальність підприємств, яка передбачає врахування інтересів працівників, місцевого населення та суспільства в цілому. У курортних регіонах Середземномор'я готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу роль у створенні робочих місць та розвитку місцевої економіки.

Основними напрямками соціальної відповідальності є:

- створення робочих місць;
- забезпечення гідних умов праці;
- підтримка місцевих виробників;
- участь у соціальних проєктах;
- розвиток професійної освіти.

Використання локальних продуктів у ресторанному бізнесі не лише підтримує місцевих виробників, але й формує унікальність гастрономічного продукту регіону, що підвищує його туристичну привабливість [19].

Економічна складова сталого розвитку передбачає забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стабільного економічного зростання підприємства. У сучасних умовах важливим є впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізація витрат та підвищення ефективності управління підприємством.

Практичними заходами є:

- впровадження енергоменеджменту;
- оптимізація витрат на ресурси;
- автоматизація управління;
- впровадження систем контролю витрат;
- використання цифрових технологій.

Формула оцінки ефективності сталого розвитку

$$SE = \frac{E+S+E_c}{3} \quad (3.7)$$

де:

SE – рівень сталого розвитку;

E – економічна ефективність;

S – соціальна складова;

Ec – екологічна складова.

Чим вищий показник SE, тим ефективніше підприємство реалізує принципи сталого розвитку.

Отже, впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готельно-ресторанних підприємств курортних регіонів є необхідною умовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Основними напрямками реалізації концепції сталого розвитку є екологізація діяльності, соціальна відповідальність та підвищення економічної ефективності. Реалізація запропонованих заходів дозволяє знизити витрати, покращити імідж підприємства, підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити сталий розвиток туристичних дестинацій.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я з урахуванням сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності. Встановлено, що ключовими напрямками підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема цифровізація бізнес-процесів, використання сучасних моделей управління, орієнтація на формування позитивного клієнтського досвіду, а також удосконалення системи управління персоналом. Запропоновані підходи дозволяють забезпечити підвищення якості сервісу, оптимізацію витрат та формування стійких конкурентних переваг підприємств на ринку туристичних послуг.

У ході дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості готельно-ресторанних підприємств, які передбачають удосконалення системи управління якістю обслуговування, впровадження CRM-систем, програм лояльності, персоналізації сервісу та підвищення професійного рівня персоналу. Запропоновано комплексну програму підвищення клієнтоорієнтованості підприємства, яка включає етапи діагностики, впровадження

стандартів сервісу, автоматизації процесів, розвитку персоналу та контролю результатів. Доведено економічну доцільність впровадження зазначених заходів, що проявляється у зростанні рівня задоволеності клієнтів, збільшенні частки повторних відвідувань та підвищенні доходів підприємства.

Крім того, визначено ключові напрями впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готельно-ресторанних підприємств курортних регіонів, зокрема екологізацію діяльності, підвищення рівня соціальної відповідальності та забезпечення ефективного використання ресурсів. Реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємств, що є необхідною умовою їх довгострокового розвитку в умовах зростаючої конкуренції на міжнародному туристичному ринку.

Таким чином, розроблені у третьому розділі пропозиції мають комплексний характер, є практично орієнтованими та можуть бути використані у діяльності готельно-ресторанних підприємств курортних регіонів Середземномор'я з метою підвищення ефективності їх функціонування, якості сервісу та забезпечення сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я з урахуванням сучасних тенденцій розвитку міжнародної індустрії гостинності. На основі результатів теоретичного дослідження та проведеного статистичного аналізу обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей управління до інноваційних підходів, що базуються на цифровізації бізнес-процесів, клієнтоорієнтованості та принципах сталого розвитку.

У роботі визначено, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності є впровадження сучасних цифрових технологій управління. Запропоновано використання CRM-систем, автоматизованих систем бронювання, цифрової аналітики, інструментів

персоналізації сервісу та сучасних інформаційних технологій, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування, ефективніше управляти взаємовідносинами з клієнтами та зміцнити конкурентні позиції підприємств на туристичному ринку.

Особливу увагу приділено підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та якості сервісу. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення професійної підготовки персоналу, стандартизацію процесів обслуговування, розвиток системи моніторингу якості послуг, використання цифрових каналів зворотного зв'язку та активне управління репутацією підприємств. Обґрунтовано, що впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності гостей, формуванню їхньої лояльності та збільшенню кількості повторних відвідувань.

Важливим результатом дослідження стало розроблення пропозицій щодо інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління готельно-ресторанним сервісом. Запропоновано впровадження енергоощадних технологій, раціонального використання природних ресурсів, екологічного управління відходами, підтримки місцевих виробників і розвитку соціально відповідальної кадрової політики. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить не лише підвищення економічної ефективності підприємств, а й зміцнення їх соціальної та екологічної відповідальності відповідно до сучасних міжнародних стандартів розвитку індустрії гостинності.

Таким чином, запропонований комплекс організаційних, управлінських та інноваційних заходів має практичне значення для підприємств готельно-ресторанного бізнесу курортних регіонів Середземномор'я. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, удосконаленню системи управління, покращенню якості обслуговування та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах цифрової трансформації світової туристичної індустрії.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставлену мету, яка полягала в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, здійсненні статистичного аналізу та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації та управління готельно-ресторанним сервісом у курортних регіонах Середземномор'я. Отримані результати підтверджують, що ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності визначається комплексом управлінських, економічних, інноваційних та соціально-екологічних факторів.

Розкрито сутність, структуру та функції готельно-ресторанного сервісу в системі туристичної індустрії курортних регіонів. Встановлено, що готельно-ресторанний сервіс є інтегрованою складовою туристичного продукту, яка забезпечує задоволення базових потреб туристів та виконує економічну, соціальну, рекреаційну та іміджеву функції у розвитку туристичних дестинацій.

Узагальнено основні моделі та підходи до управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах курортної спеціалізації. Визначено, що найбільш ефективними є сучасні управлінські підходи, зокрема франчайзинг, контрактне управління, кластерна модель, а також використання концепцій *revenue management* та економіки вражень, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Визначено ключові фактори формування якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного сервісу в регіонах Середземномор'я. Доведено, що вирішальне значення мають якість обслуговування, рівень інфраструктурного забезпечення, інноваційність управління, кваліфікація персоналу, цифровізація та здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проаналізовано динаміку та структуру туристичних потоків у країнах Середземноморського регіону за 2019–2024 рр. Встановлено, що після суттєвого спаду у 2020 році спостерігається стабільне відновлення міжнародного туризму,

при цьому лідируючі позиції займають Іспанія, Італія, Франція та Греція, що свідчить про високий рівень розвитку їх туристичної інфраструктури.

Здійснено статистичну оцінку розвитку готельного та ресторанного господарства курортних регіонів, яка показала зростання основних показників діяльності, зокрема номерного фонду, рівня завантаженості, доходів та зайнятості у сфері гостинності. Водночас встановлено значну залежність розвитку галузі від сезонності та нерівномірності розвитку між країнами регіону.

Проведено порівняльний аналіз показників ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств у країнах Середземномор'я. Визначено, що найбільш ефективними є підприємства, які впроваджують цифрові технології, орієнтуються на клієнтоорієнтовану стратегію та використовують сучасні інструменти управління, що забезпечує зростання доходності та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Обґрунтовано інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним сервісом у курортних дестинаціях. Доведено, що цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління, використання CRM-систем, онлайн-платформ та сучасних моделей організації сервісу дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств та забезпечити їх адаптацію до сучасних умов розвитку ринку.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості готельно-ресторанних підприємств, які включають удосконалення стандартів обслуговування, впровадження CRM-систем, програм лояльності, персоналізації сервісу, систем управління відгуками клієнтів та підвищення професійного рівня персоналу.

Запропоновано комплексну програму підвищення клієнтоорієнтованості готельно-ресторанного підприємства, яка передбачає поетапне впровадження заходів із діагностики якості сервісу, автоматизації взаємодії з клієнтами, розвитку персоналу та контролю результатів. Доведено економічну доцільність реалізації програми, що проявляється у зростанні доходів та рівня лояльності клієнтів.

Розроблено пропозиції щодо впровадження принципів сталого розвитку в управління готельно-ресторанним сервісом курортних регіонів, які передбачають екологізацію діяльності підприємств, підвищення рівня соціальної відповідальності та забезпечення ефективного використання ресурсів. Встановлено, що реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх довгострокового розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності готельно-ресторанних підприємств, а також у процесі формування стратегій розвитку туристичної індустрії курортних регіонів. Отримані результати можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці фахівців у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

Список використаної літератури

1. Darvidou K., Siskos E. “INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE TOURISM SECTOR IN GREECE”. *Journal of European Economy*, vol. 23, no. 1, Mar. 2024, pp. 146-67, doi:10.35774/jee2024.01.146.
2. Grönroos C. *Service Management and Marketing*. Wiley, 2020. URL: <https://tashfeen.pbworks.com/f/Book%204%20-%20Service%20Management%20and%20Marketing.pdf>
3. Kaziuka N., Humeniuk V., Semyrga L., Bielan O. International information technologies and their role in improving the efficiency of organization of the hotel and restaurant business. 2023. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6938>
4. Llorenç Bagur-Femenias, Jordi Perramon Effects of Service Quality Policies in the Tourism Sector Performance: An Empirical Analysis of Spanish Hotels and Restaurants. *Sustainability* 11(3):872, 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/330948561_Effects_of_Service_Quality_Policies_in_the_Tourism_Sector_Performance_An_Empirical_Analysis_of_Spanish_Hotels_and_Restaurants
5. OECD. Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery. 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery_bced9859-en.html
6. OECD. Tourism trends and policies 2022. Paris, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/TTP2022-Policy-Highlights-en.pdf
7. Rumiantseva I., Malovana O. Quality service provision and effective management of staff development in the hotel and restaurant business. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 350–358, 2025. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/9349>

8. Stepanova O. Innovative management in tourism and hotel and restaurant business. Management Journal, 2023. URL: <https://menagement.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/10/2024/07/mng-2-38-2023-3.pdf>

9. Земліна, Ю., Букатов, А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 7(2), 207–219. 2025, URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>. <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/335173/324250>

10. Круковська О. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. Економіка та суспільство, № 74 (2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5990/5926>

11. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact Report URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>.

12. Eurostat. Tourism statistics – bed-places and occupancy rate URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/37341.pdf>.

13. Eurostat. Tourism Database URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/data/database>.

14. Eurostat. Tourism statistics – nights spent in accommodation establishments URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics.

15. OECD. Tourism Statistics URL: <https://www.oecd.org/tourism>.

16. Statista. Hotel industry statistics URL: <https://www.statista.com/topics/1106/hotels/>.

17. UNWTO. Tourism Statistics Database URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database>.

18. UN Tourism. International Tourism Highlights URL: <https://www.unwto.org/tourism-data>.

19. World Bank. International tourism, number of arrivals URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>.

20. World Bank. Employment in accommodation and food service activities
URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.ACFO.ZS>.
21. Cushman & Wakefield. European Hotel Market Trends URL:
<https://www.cushmanwakefield.com/en/united-kingdom/insights/hospitality-market-trends-and-data>.
22. World Travel & Tourism Council (WTTC). Economic Impact Summary
URL: <https://wttc.org/research/economic-impact/economic-research/economic-impact-analysis/league-table-summary>.
23. Baum T. Human Resource Management in the Hospitality Industry. URL:
<https://www.routledge.com/Human-Resource-Management-in-the-Tourism-Hospitality-and-Leisure-Industries/Baum/p/book/9781844802159>
24. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. URL: <https://www.routledge.com/Customer-Relationship-Management-Concepts-and-Technologies/Buttle-Maklan/p/book/9781138498259>
25. CRM and Smart Technologies in the Hospitality. URL:
https://www.researchgate.net/publication/370695235_CRM_and_Smart_Technologies_in_the_Hospitality
26. Customer Experience Management in Hospitality Industry. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816303184>
27. Customer Satisfaction Index (CSI) Methodology. URL:
<https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/customer-satisfaction-index>
28. Digital HRM in Tourism and Hospitality. URL:
<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3262>
29. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. URL:
<https://www.mdpi.com/2079-8954/11/10/501>
30. Employer Branding in Hospitality Industry. URL:
<https://www.researchgate.net/publication/335832460>
31. European Cluster Collaboration Platform – Tourism Clusters. URL:
<https://clustercollaboration.eu/clusters>

32. How Do Hotel Digital Keys Work? URL: <https://www.keyplusystem.com/how-do-hotel-digital-keys-work/>
33. Human Resource Management in Hospitality Industry. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/business-management/human-resource-management>
34. Improving Service Quality in Hospitality Industry. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431914001461>
35. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
36. Ivanov S., Webster C. Hotel Chains and Franchise Agreements in Tourism. URL: <https://www.researchgate.net/publication/319106408>
37. Kandampully J., Beckman E., Coombs J. Customer Experience Management in Hospitality. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917301490>
38. Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431915000793>
39. KPI System in Hospitality Management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/333519410>
40. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-55381-7>
41. OECD Tourism and Sustainability Report. URL: <https://www.oecd.org/tourism>
42. OECD Tourism Trends and Policies. URL: <https://www.oecd.org/tourism/tourism-trends-and-policies/>
43. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. URL: https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL

44. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. URL: <https://www.routledge.com/Handbook-of-CRM-Achieving-Excellence-in-Customer-Management/Payne/p/book/9780750656924>
45. Reichheld F. The Net Promoter Score and System. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
46. Reichheld F., Sasser W. Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
47. Sigala M. Customer Relationship Management in Hospitality Industry. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/business-management/customer-relationship-management>
48. Sustainable Hospitality: Green Practices in Hotels. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618336230>
49. Tax S., Brown S., Chandrashekar M. Customer evaluations of service complaint experiences. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/109467059800100303>
50. The Impact of Online Reviews on Hotel Booking Intentions. URL: <https://www.researchgate.net/publication/322859812>
51. Training in the Hospitality Industry – Importance and Benefits. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/business-management/hospitality-training>
52. UNWTO. Sustainable Tourism Development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
53. Walker J. Introduction to Hospitality Management. Pearson Education. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/introduction-to-hospitality/P200000003481>
54. Wilson A., Zeithaml V., Bitner M., Gremler D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-wilson/M9780078112102.html>

55. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517710001399>



Тетяна НИКИФОРОВА