

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
завідувач кафедри
к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ()
« » 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної
справи»

на тему:

Доцільність впровадження анімаційних програм (на прикладі готелю
«Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»)

Виконавець

студент факультету міжнародної економіки

Врабіє Владислава Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н. доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Шикіна Ольга Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2026

АНОТАЦІЯ

Врабіє В.В. «Доцільність впровадження анімаційних програм (на прикладі готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2026.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження – процес організації анімаційної діяльності в готельних підприємствах. Предметом дослідження є науково-практичні питання шляхів впровадження анімаційних програм у діяльність готелю на прикладі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel».

Мета роботи є генерація шляхів впровадження анімаційних програм у діяльність готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel».

У роботі розглянуто теоретичні засади анімаційного сервісу як складової готельного продукту. Проаналізовано сучасні підходи до організації дозвілля гостей у готельних комплексах. За результатами дослідження обґрунтовано доцільність удосконалення анімаційної діяльності шляхом впровадження нових тематичних програм.

Ключові слова: анімаційні програми, готельне підприємство, анімаційний сервіс, дозвілля гостей, конкурентоспроможність, сімейний готель.

ANNOTATION

Vrabie V.V. "The feasibility of implementing animation programs (on the example of the hotel "Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel")

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». Odesa National Economics University. Odesa, 2026.

The object of the study is the process of organizing animation activities in hotel enterprises. The subject of the study is scientific and practical issues of ways to implement animation programs in the hotel's activities using the example of "Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel".

The purpose of the work is to generate ways to implement animation programs in the hotel's activities "Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel".

The paper examines the theoretical foundations of animation service as a component of the hotel product. Modern approaches to organizing guests' leisure in hotel complexes are analyzed. Based on the results of the study, the feasibility of improving animation activities by introducing new thematic programs is substantiated.

Keywords:

animation programs, hotel enterprise, animation service, guest leisure, competitiveness, family hotel.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	7
1.1. Поняття та особливості готельних послуг.....	7
1.2. Сутність та класифікація додаткових послуг в готелі.....	12
1.3. Анімаційні послуги в готелях	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «CAVALLIO BIANCO FAMILY SPA GRAND HOTEL»	26
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»	26
2.2. Аналіз конкурентної середи готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»	34
2.3. Виявлення основних проблем у функціонуванні готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «CAVALLIO BIANCO FAMILY SPA GRAND HOTEL».....	49
3.1. Запропоновані анімаційні програми як елемент різноманітності дозвілля у готелі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»	49
3.2. Калькуляція пропозицій з удосконалення надання додаткових послуг готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»	55
ВИСНОВКИ	62
Список використаних джерел.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток готельного господарства характеризується посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та необхідністю постійного оновлення сервісної пропозиції. У таких умовах готель уже не може обмежуватися лише наданням основної послуги тимчасового проживання, оскільки для сучасного гостя важливими є не тільки комфортний номер, безпечне середовище та якісне харчування, а й можливість отримати повноцінний досвід відпочинку. Саме тому особливого значення набувають додаткові послуги, які формують індивідуальність готельного підприємства, підвищують рівень задоволеності клієнтів і сприяють зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що додаткові послуги в готелях поступово перетворюються на один із головних інструментів формування конкурентних переваг. До них належать SPA- та wellness-послуги, організація дозвілля, дитячі клуби, спортивні активності, трансфер, екскурсійне обслуговування, конференц-сервіс, анімаційні програми та інші види сервісу, які доповнюють основну послугу проживання. Особливо важливою складовою додаткового обслуговування є анімаційні послуги, оскільки вони забезпечують емоційне залучення гостей, створюють атмосферу відпочинку, сприяють соціальній взаємодії та формують позитивні спогади про перебування в готелі.

Мета кваліфікаційної роботи є генерація шляхів впровадження анімаційних програм у діяльність готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття та особливості готельних послуг;
- дослідити сутність та класифікацію додаткових послуг в готелі;
- розглянути анімаційні послуги в готелях;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»;

- провести аналіз конкурентної середовища готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»;
- виявити основні проблеми у функціонування готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»;
- запропонувати анімаційні програми як елемент різноманітності дозвілля у готелі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»;
- зробити калькуляцію пропозицій з удосконалення надання додаткових послуг готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel».

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес організації анімаційної діяльності в готельних підприємствах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання шляхів впровадження анімаційних програм у діяльність готелю на прикладі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel».

Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід до аналізу закономірностей розвитку готельних послуг, додаткових сервісів та анімаційної діяльності в сучасному готельному господарстві. Абстрактно-логічний метод застосовувався для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності готельних, додаткових та анімаційних послуг, а також для формулювання висновків і пропозицій. Метод аналізу та синтезу використовувався під час дослідження нормативно-правової бази, наукових підходів до класифікації додаткових послуг та особливостей анімаційного обслуговування в готелях. Системний підхід дозволив дослідити організацію діяльності готелю Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel як цілісної сервісної системи, що поєднує проживання, харчування, оздоровлення, дитячий сервіс та анімаційні програми. Методи групування та класифікації були використані для систематизації додаткових і анімаційних послуг, визначення їх функціонального призначення та особливостей надання різним категоріям гостей. Порівняльний метод застосовувався під час аналізу конкурентного середовища готелю, зіставлення його діяльності з основними конкурентами та оцінювання рівня розвитку додаткових сервісів. Табличний

і графічний методи використовувалися для наочного представлення результатів дослідження, аналізу структури послуг, конкурентних переваг та економічних показників діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем функціонування готельного господарства, організації готельних послуг, розвитку додаткових сервісів та анімаційної діяльності в індустрії гостинності. Теоретичною та методологічною основою роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, національні стандарти у сфері готельного господарства, наукові публікації, монографії, підручники та фахові видання з питань організації готельного обслуговування.

У процесі дослідження використано матеріали офіційного сайту готелю Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel, інформацію з офіційних сторінок підприємства у соціальних мережах, дані спеціалізованих туристичних платформ, рейтингових систем та професійних ресурсів індустрії гостинності. Інформаційною базою також слугували статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку сімейного відпочинку, оздоровчого туризму, анімаційних послуг та додаткових сервісів у готельному бізнесі, результати власних аналітичних розрахунків автора, матеріали конкурентного аналізу готелів регіону Доломітових Альп, а також відкриті джерела мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані анімаційні програми та заходи з удосконалення додаткових послуг можуть бути використані в діяльності готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» або інших подібних готелів. Практичні рекомендації спрямовані на підвищення рівня задоволеності гостей, розширення сервісної пропозиції, збільшення доходів від додаткових послуг, покращення іміджу готелю та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 70 сторінок комп'ютерного

тексту. Основний зміст викладено на 65 сторінках. Робота містить 24 таблиці, 6 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Шикіна О.В., Вrabіє В.В. Доцільність впровадження анімаційних програм у готелі Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 268-269.
2. Вrabіє В. Відповідність додаткових послуг категоріям готелів за ДСТУ 4269:2003. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності : матеріали II всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Миколаїв, 29 квітня 2026 року) / Миколаївський національний аграрний університет ; Факультет менеджменту ; Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму. Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 136-140. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508>
3. Вrabіє В.В. Інноваційні підходи до організації дозвілля у готелях / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 71-75

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Поняття та особливості готельних послуг

Важливість готельного обслуговування для розвитку туризму підтверджується положеннями Директиви Європейського Союзу «Про комплексні тури, відпустки і поїздки» [14, с. 4-11], а також нормами Закону України «Про туризм» [9]. У зазначених документах туристичний продукт визначається як заздалегідь сформований комплекс туристичних послуг, ключовими складовими якого є перевезення та розміщення туристів. Таким чином, на нормативно-правовому рівні послуги розміщення визнаються базовим елементом туристичного продукту, без якого неможливими є формування, просування та реалізація туристичного туру споживачеві.

Відповідно до Закону України «Про туризм», готельне обслуговування пов'язане з наданням послуг тимчасового розміщення, а також інших послуг, передбачених договором між суб'єктом надання готельних послуг і споживачем [9]. У ДСТУ 4269:2003 готель розглядається як підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, які не обмежені щоденним заправлянням ліжок, прибиранням номерів та санвузлів [8]. Це означає, що готельна послуга має не лише побутовий, а й організаційно-економічний зміст, оскільки передбачає наявність персоналу, номерного фонду, системи бронювання, стандартів якості, правил безпеки та механізмів взаємодії з клієнтом (див. Табл. 1.1.).

У науковій літературі готельні послуги найчастіше трактуються як сукупність дій, операцій і сервісних процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні, відпочинку, харчуванні, побутовому та інформаційному обслуговуванні [1]. Їх особливість полягає в тому, що вони мають комплексний характер: клієнт оцінює не окремо номер, реєстрацію чи сніданок, а загальне враження від перебування у готелі. Тому

якість готельної послуги формується не лише станом матеріальної бази, а й професійністю персоналу, швидкістю реагування на запити, культурою спілкування, чистотою приміщень, безпекою, атмосферою закладу та рівнем додаткових сервісів [6].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «готельна послуга» у нормативно-правових актах України

Джерело	Визначення
Закон України «Про туризм»	Готельна послуга – дії (операції) суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера (місця) в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»	Послуги з тимчасового розміщення (проживання) – це діяльність юридичної та фізичної особи з надання місця для ночівлі у засобі розміщення за плату, а також інша діяльність, пов'язана з тимчасовим розміщенням (проживанням)
Проект змін до Порядку надання послуг з тимчасового розміщення	Додаткові послуги – обсяг послуг, що не належать до основних послуг засобу тимчасового розміщення, замовляються та оплачуються споживачем додатково

Джерело: складено автором [9; 20]

Українські дослідники М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Г. Я. Круль, С. І. Байлик, Х. Й. Роглев розглядають готельну послугу як комплексний результат діяльності підприємства готельного господарства, що поєднує розміщення, побутове забезпечення, харчування, інформаційний супровід та інші елементи сервісу. У їхніх працях підкреслюється, що готельна послуга має специфічні ознаки: нематеріальність, невіддільність від процесу обслуговування, залежність від персоналу, мінливість якості та неможливість зберігання. Саме тому якість готельного обслуговування визначається не лише станом номерного фонду, а й організацією роботи служб готелю, культурою спілкування персоналу та здатністю підприємства задовольняти індивідуальні потреби гостей [1; 14; 23].

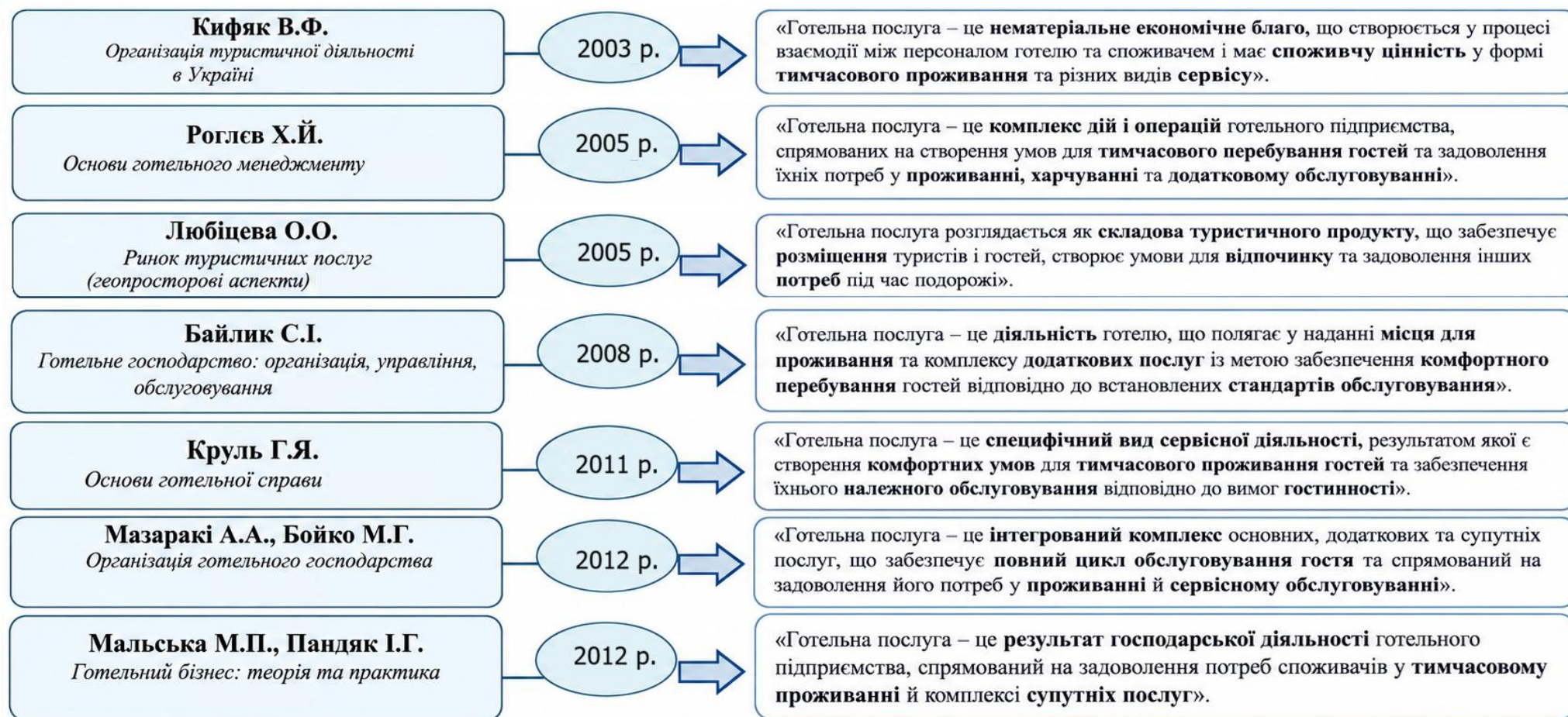


Рис. 1.1. Визначення поняття «готельна послуга» у працях науковців

Джерело: складено автором [1; 11-14; 23]

Також значну увагу особливостям готельних послуг приділяють О. О. Любіцева, В. Ф. Кифяк, А. А. Мазаракі, М. Г. Бойко та інші українські науковці. Вони наголошують, що в умовах конкуренції готельне підприємство повинно орієнтуватися не лише на базову послугу проживання, а й на формування розширеного сервісного пакета. До нього належать додаткові послуги, які підвищують комфорт перебування гостя, формують позитивний імідж закладу та впливають на повторний вибір готелю. Отже, у працях українських дослідників готельна послуга трактується як багатокомпонентне явище, у якому поєднуються економічні, організаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти обслуговування [11-13].

На думку В. Г. Герасименка та С. С. Галасюк, специфіка готельних послуг формується під впливом особливостей організації обслуговування та технології взаємодії з гостями [6, с. 87-88]. Однією з ключових характеристик є безперервний режим функціонування засобів розміщення, що потребує постійної роботи персоналу протягом доби, включаючи адміністраторів, працівників служби прийому та розміщення, портьє, покоївок та інших співробітників (див. Рис. 1.2).

Важливою рисою готельних послуг виступає також сезонність попиту, яка безпосередньо впливає на рівень завантаження номерного фонду та фінансові результати діяльності підприємства. У періоди високого попиту готелі працюють із максимальним завантаженням, тоді як у міжсезоння виникає необхідність застосування інструментів стимулювання збуту.

Ще однією специфічною ознакою є неможливість накопичення або збереження готельної послуги. На відміну від матеріальних товарів, послуга розміщення не може бути створена «про запас». Якщо номер залишився незайнятим, втрачений дохід уже неможливо компенсувати в майбутньому. Саме тому підприємства гостинності змушені застосовувати механізми регулювання попиту, серед яких диференціація тарифів, система знижок, оптимізація процесів обслуговування та поєднання функціональних обов'язків працівників.



Рис. 1.2. Специфіка надання готельної послуги

Джерело: складено автором [6]

Специфіка готельних послуг проявляється також у їх невідчутності. Споживач не отримує матеріального продукту, натомість результатом стають емоції, враження та рівень задоволеності від перебування у засобі розміщення. Крім того, оцінити якість послуги до моменту її споживання практично неможливо. У зв'язку з цим готельні підприємства активно використовують інформаційні засоби для формування уявлення про рівень сервісу: рекламні матеріали, каталоги, фото- та відеоконтент, офіційні сайти, цифрові презентації й віртуальні тури.

Суттєвою особливістю є одночасність процесів надання та споживання послуги. Гість бере безпосередню участь у процесі обслуговування та одночасно оцінює його результат. Значна частина готельних послуг

нерозривно пов'язана з персоналом, який їх надає. Наприклад, якість роботи служби прийому та розміщення залежить від професійності адміністраторів і порт'є, а рівень ресторанного сервісу – від кваліфікації кухарів та офіціантів. Саме тому навіть сучасна матеріально-технічна база не гарантує високого рівня сервісу без ефективного управління персоналом.

Окремою характеристикою готельних послуг є варіативність якості їх надання. Рівень сервісу може відрізнятися залежно від часу, місця, професійності працівників та індивідуальних очікувань клієнтів. Навіть готелі однієї категорії часто демонструють різний рівень обслуговування: в одних суворо дотримуються стандартів прибирання та сервісу, тоді як в інших якість послуг залежить від додаткових звернень чи скарг гостей. На стабільність якості впливають система управління персоналом, професійна підготовка працівників, а також здатність підприємства враховувати індивідуальні потреби споживачів.

1.2. Сутність та класифікація додаткових послуг в готелі

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності додаткові послуги перетворилися з другорядного елемента сервісу на важливий інструмент формування конкурентних переваг готельного підприємства. Якщо традиційно діяльність готелю асоціювалася переважно із забезпеченням тимчасового проживання, то сучасний споживач очікує отримання комплексного сервісного продукту, який охоплює широкий спектр побутових, ділових, інформаційних, рекреаційних та розважальних послуг [2]. Саме тому система додаткових послуг сьогодні є невід'ємною складовою готельного бізнесу та одним із ключових факторів забезпечення високої якості обслуговування.

Історичний розвиток готельної справи свідчить про постійне розширення переліку додаткових послуг відповідно до ускладнення людських потреб та зміни поведінки споживачів. Якщо на ранніх етапах

функціонування засобів розміщення додаткові послуги мали епізодичний характер, то згодом вони стали важливим джерелом доходу та інструментом ринкового позиціонування готелю. Різноманітність сервісних пропозицій дозволяє підприємствам гостинності диференціюватися на ринку та формувати власну модель обслуговування.

У науковій літературі додаткові готельні послуги трактуються як комплекс сервісних дій та операцій, що надаються гостю понад базову послугу проживання і спрямовані на підвищення рівня комфорту, задоволеності та індивідуалізації обслуговування [3]. На відміну від основної послуги розміщення, додаткові послуги можуть істотно варіюватися залежно від типу готелю, його спеціалізації, категорії, місця розташування та цільової аудиторії. У сучасних умовах вони виконують не лише сервісну, а й маркетингову, іміджеву та економічну функції.

Сутність додаткових послуг полягає у створенні комплексного клієнтського досвіду, який виходить за межі базового проживання. Вони формують загальне враження гостя від перебування у готелі, забезпечують умови для відпочинку, ділової активності, оздоровлення, організації дозвілля та задоволення індивідуальних потреб споживачів [7]. Водночас саме додаткові послуги часто стають визначальним чинником повторного вибору готелю клієнтом та формування його лояльності.

У готелях низьких категорій додаткові послуги зазвичай мають обмежений характер і спрямовані на забезпечення базових потреб гостя. У готелях середнього класу вони виконують функцію підвищення комфорту та розширення сервісної пропозиції. У висококатегорійних готелях додаткові послуги стають невід'ємною частиною бренду, формують преміальний досвід і значною мірою визначають сприйняття якості (див. Табл. 1.2).

Проведений аналіз вимог ДСТУ 4269:2003 дозволяє зробити висновок, що додаткові послуги виступають одним із ключових критеріїв диференціації готелів за категоріями поряд із матеріально-технічною базою та кваліфікацією персоналу. При цьому їх роль змінюється залежно від рівня

категорії: від допоміжної у готелях низького класу до системоутворюючої у готелях високої категорії.

Таблиця 1.2

Відповідність додаткових послуг категоріям готелів за ДСТУ

4269:2003.

Група додаткових послуг	1 зірка	2 зірки	3 зірки	4 зірки	5 зірок
Ресторан / харчування	мінімально	мінімально	обов'язково ($\geq 75\%$ місць)	розширене (бар, кілька залів)	високий рівень, банкетні зали
Бар	-	-	+	+	+ додаткові бари
Room service	-	-	обмежений	розширений	цілодобовий
Конференц-послуги / бізнес-центр	-	-	+ базова	+	+ повний бізнес-центр
Туристичні послуги (екскурсії, гіді)	+	+	+	+	+
Бронювання квитків, трансфер	+	+	+	+	+ розширено
Оренда авто	-	-	+	+	+
Паркування / стоянка	+	+	+	+	+ з сервісом valet
Послуги пральні / хімчистки	-	+	+	+ швидкі	+ експрес
Прасування	+	+	+	+	+
Ремонт одягу	+	+	+	+	+
Чистка взуття	+	+	+	+	+
SPA / басейн / фітнес	-	-	+ обмежено / курорт	+	+ повний комплекс
Медичні послуги	-	-	-	+	+
Перукарня / салон	-	-	+	+	+ вищий рівень
Магазини / сувеніри	-	+	+	+	+
Камера схову	+	+	+	+	+
Сейф (зберігання цінностей)	+	+	+	+	+ індивідуальні сейфи
Обмін валюти	-	-	+ (або поруч)	+	+ (цілодобово)
Послуги секретаря / перекладача	-	-	+	+	+
Цифрові послуги (інтернет, техніка)	базово	базово	+	+	+ (розширено)
Дозвілля / культурні заходи	-	+	+	+	+

Джерело: розроблено автором [8]

Насамперед простежується чітка закономірність: із підвищенням

категорії готелю відбувається не лише кількісне розширення переліку додаткових послуг, але й якісна трансформація їх змісту. У готелях категорії – одна зірка додаткові послуги мають фрагментарний характер і спрямовані на задоволення базових потреб гостя, зокрема забезпечення мінімального рівня комфорту та функціональності перебування. Водночас уже в категорії три зірки відбувається перехід до системного підходу, коли додаткові послуги формують цілісну сервісну інфраструктуру, що включає елементи ділового обслуговування, туристичного супроводу та розширених побутових сервісів.

Особливу роль у структурі категоризації відіграють готелі категорій чотири та п'ять зірок, для яких додаткові послуги стають не просто доповненням до основного продукту, а його невід'ємною складовою. Саме на цьому рівні відбувається інтеграція послуг у комплексний клієнтський досвід, що включає високий рівень персоналізації, швидкість обслуговування, розширену інфраструктуру (SPA, бізнес-центри, конференц-зали), а також наявність супутніх сервісів преміального рівня. Таким чином, додаткові послуги трансформуються у фактор формування конкурентних переваг і брендового позиціонування готелю.

Важливою особливістю стандарту є те, що частина додаткових послуг поступово переходить у категорію обов'язкових при підвищенні класу готелю. Наприклад, ресторанне обслуговування, бізнес-сервіси, послуги пральні або транспортні сервіси на рівні високих категорій фактично перестають бути додатковими і стають базовими елементами готельного продукту. Це свідчить про умовність межі між основними та додатковими послугами, яка змінюється залежно від рівня категорії та очікувань споживачів.

Окремо слід відзначити, що ДСТУ 4269:2003 значною мірою орієнтований на традиційні форми обслуговування та матеріально-функціональні характеристики послуг. У структурі стандарту практично відсутні вимоги до цифрових сервісів, онлайн-взаємодії з клієнтами, систем

управління доходами, CRM-рішень та інших сучасних інструментів, які сьогодні відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності готелів. Це свідчить про певну невідповідність стандарту сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності та потребує його адаптації до нових умов [5].

Проведений аналіз ДСТУ 4269:2003 свідчить про пряму залежність між категорією готелю та рівнем розвитку додаткових сервісів. У готелях категорії одна-дві зірки додаткові послуги мають переважно базовий характер та орієнтовані на забезпечення мінімального рівня комфорту. Натомість у готелях категорії чотири-п'ять зірок вони перетворюються на системоутворюючий елемент сервісного продукту. Саме на цьому рівні обов'язковими стають ресторанне обслуговування, room-service, бізнес-центри, SPA-комплекси, транспортні сервіси, конференц-зали, послуги concierge та інші елементи преміального сервісу.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку індустрії гостинності є трансформація частини додаткових послуг у категорію фактично обов'язкових. Якщо раніше Wi-Fi, трансфер або бізнес-сервіси вважалися елементами підвищеного комфорту, то сьогодні вони сприймаються споживачами як базова складова якісного готельного продукту. Подібна тенденція особливо характерна для міжнародних готельних мереж, які активно впроваджують цифрові технології, мобільні сервіси, онлайн-бронювання послуг, електронні ключі та автоматизовані системи управління взаємодією з гостями.

Сучасні додаткові послуги характеризуються високим рівнем варіативності. У бізнес-готелях переважають конференц-послуги, переговорні кімнати, технічне забезпечення заходів та трансфер. Resort-готелі орієнтуються на SPA, wellness, анімацію, спортивну інфраструктуру та організацію дозвілля [4]. Сімейні готелі акцентують увагу на дитячому сервісі та сімейних програмах, тоді як boutique hotel формують індивідуалізований сервіс та ексклюзивний клієнтський досвід.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати авторську класифікацію додаткових готельних послуг, яка враховує сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та цифровізацію сервісу.

Таблиця 1.3

Авторська класифікація додаткових готельних послуг

Класифікаційна ознака	Види додаткових послуг
За функціональним призначенням	побутові, транспортні, інформаційні, ділові, рекреаційні, спортивно-оздоровчі, культурно-розважальні, туристично-екскурсійні
За способом оплати	безкоштовні (включені у вартість проживання), платні
За рівнем персоналізації	стандартні, індивідуалізовані, VIP-сервіси
За ступенем цифровізації	традиційні, цифрові, автоматизовані
За місцем надання	внутрішні (у межах готелю), зовнішні (у партнерстві з іншими суб'єктами)
За цільовою аудиторією	послуги для бізнес-туристів, сімейних туристів, leisure-туристів, MICE-клієнтів, VIP-гостей
За характером споживання	індивідуальні, групові
За рівнем обов'язковості	обов'язкові відповідно до категорії готелю, факультативні

Джерело: складено автором [2]

Запропонована класифікація дозволяє комплексно розглядати додаткові послуги як багатофункціональний елемент сучасного готельного продукту. На відміну від традиційних підходів, вона враховує не лише функціональне призначення послуг, а й ступінь цифровізації, рівень персоналізації та специфіку цільових сегментів споживачів, що є особливо актуальним в умовах трансформації індустрії гостинності (див. Рис. 1.3).

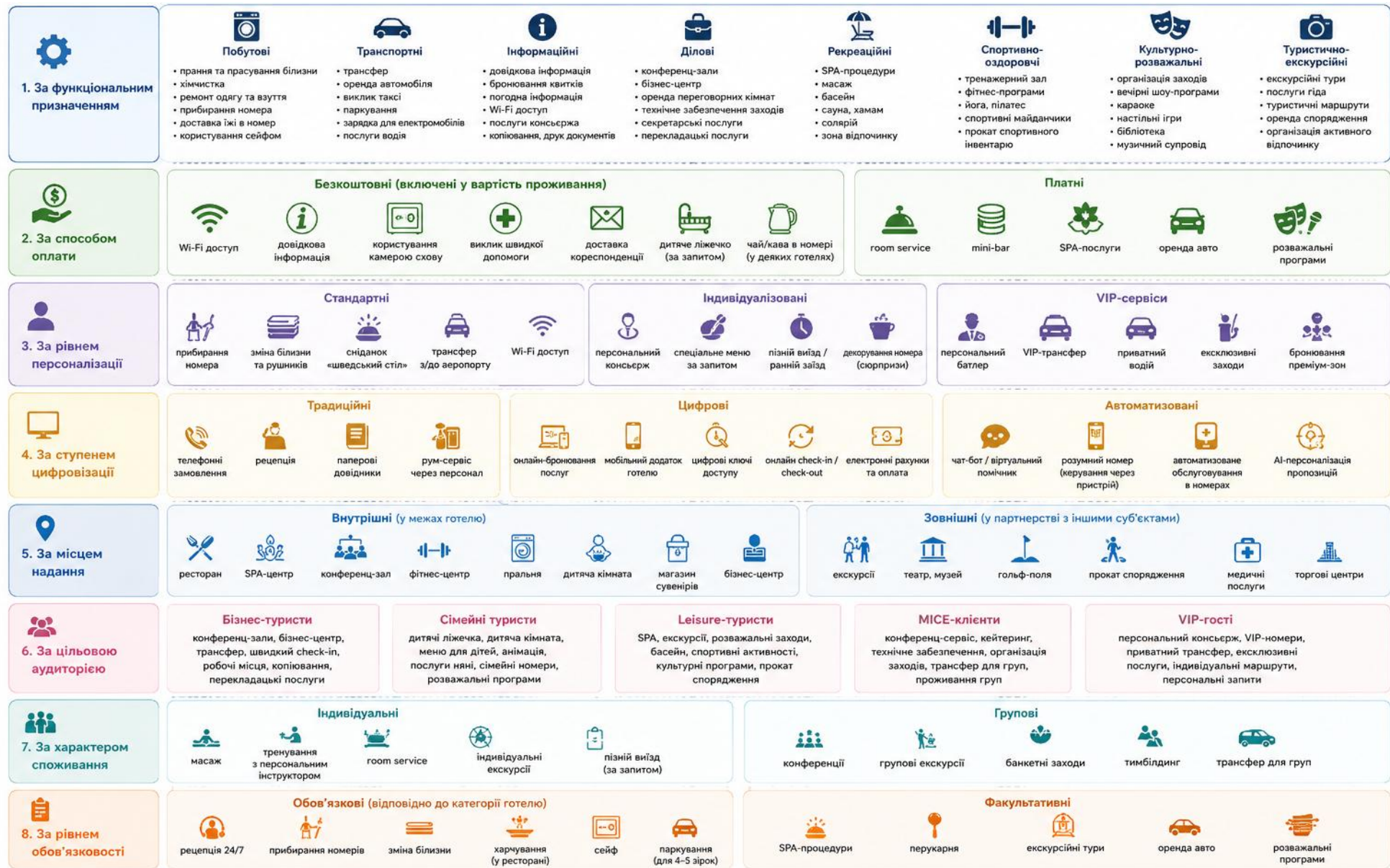


Рис. 1.3. Додаткові готельні послуги за класифікаційними ознаками

Джерело: складено автором [10]

Таким чином, додаткові послуги сьогодні виступають не просто доповненням до основної послуги проживання, а стратегічним інструментом формування конкурентоспроможності готелю. Вони забезпечують комплексність обслуговування, підвищують якість сервісу, формують позитивний клієнтський досвід та виступають важливим джерелом доходів підприємства. Водночас сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу свідчать про подальше зростання ролі цифрових, персоналізованих та інтегрованих сервісів у структурі додаткових послуг.

1.3. Анімаційні послуги в готелях

Анімаційні послуги у сучасному готельному господарстві перетворилися на важливу складову комплексного сервісного продукту та один із ключових інструментів формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. У світовій практиці анімація розглядається як система заходів, спрямованих на організацію дозвілля, активізацію рекреаційної діяльності туристів, створення позитивного емоційного середовища та забезпечення максимально комфортного перебування гостей у готелі. У сучасних умовах розвитку туризму анімаційне обслуговування вже не обмежується лише розважальними заходами, а виступає елементом формування цілісного туристичного досвіду, що поєднує рекреаційні, культурні, спортивні, пізнавальні та комунікативні компоненти [15].

Етимологічно термін «анімація» походить від латинського слова «*anima*», що означає «душа», «натхнення», «оживлення». У контексті туристичної діяльності анімація трактується як процес залучення людини до активної діяльності, стимулювання її емоційної та соціальної активності під час відпочинку. У міжнародній практиці також використовується поняття «*amusements*», яке об'єднує різні форми рекреаційної та дозвілєвої діяльності туристів [2, с.79]. Таким чином, анімаційні послуги можна

розглядати як спеціально організовану систему дозвілля, що забезпечує емоційне залучення гостей до процесу відпочинку та формує позитивні враження від перебування у готелі.

У сучасній науковій літературі анімаційні послуги визначаються як сукупність додаткових сервісів, спрямованих на організацію активного, культурного, спортивного та розважального дозвілля гостей. Водночас анімація виступає не лише інструментом розваги, а й важливим елементом рекреаційного та психологічного відновлення людини. Анімаційна діяльність сприяє формуванню позитивного емоційного фону, розвитку комунікації між гостями, зниженню рівня стресу та підвищенню рівня задоволеності туристичним продуктом.

Важливим теоретичним аспектом дослідження анімаційних послуг є розмежування понять «дозвілля» та «відпочинок». Дозвілля характеризується як сукупність занять у вільний час, спрямованих на задоволення фізичних, духовних та емоційних потреб людини. Його основними ознаками виступають добровільність участі, свобода вибору діяльності, прагнення до отримання позитивних емоцій та відсутність обов'язковості. Відпочинок, своєю чергою, пов'язаний із процесом відновлення фізичних і психологічних сил після трудової діяльності та може мати як активний, так і пасивний характер. Саме поєднання дозвілля, відпочинку та розваг формує основу туристичної анімації [21].

У готельному господарстві анімаційні послуги виконують низку важливих функцій. Передусім вони мають рекреаційний характер, сприяючи фізичному та психологічному відновленню гостей. Розважальна функція полягає у створенні позитивного емоційного середовища та атмосфери відпочинку. Комунікативна функція забезпечує соціалізацію туристів і сприяє їх взаємодії між собою. Культурно-пізнавальна функція реалізується через ознайомлення гостей із місцевими традиціями, історією та культурою регіону. Крім того, анімаційні послуги виконують маркетингову функцію, формуючи позитивний імідж готелю та підвищуючи лояльність клієнтів, а

також економічну функцію, оскільки сприяють зростанню доходів підприємства від додаткових сервісів.

Система анімаційних послуг у готелі характеризується значною різноманітністю та залежить від типу готельного підприємства, його спеціалізації, цільової аудиторії та рівня категорії (див. Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Рівні анімаційних послуг курортних готелів

Стандартні послуги	Додаткові послуги	Ексклюзивні послуги
Дитячий майданчик; гральні автомати; дитяча кімната; басейни, водні шоу та ігри; волейбольний майданчик; пляж; дискозона/танцпол; місце ді-джея; спорткомплекс.	Прокат велосипедів, роликів, скверів; тенісні корти; стрільба з лука чи арбалета, дартс; баскетбольний майданчик; парк; дайв-центр (снорклінг); пневматичний тир.	Скалодром; Пейнтбол-вдуб; ролердром; батут; комп'ютерний клуб; автодром; армрестлінг-муб; міні-аквапарк; боулінг.

Джерело: складено автором [28]

Найбільш поширеними є дитяча, спортивна, культурно-пізнавальна, рекреаційна, подієва та розважальна анімація. Дитячі анімаційні програми включають організацію ігор, квестів, творчих занять, театралізованих вистав, міні-диско та майстер-класів. Особливе значення дитяча анімація має для сімейних і resort-готелів, оскільки часто виступає одним із визначальних факторів вибору місця відпочинку сім'ями з дітьми. Спортивна анімація охоплює фітнес-програми, аквааеробіку, турніри, спортивні ігри та активності на відкритому повітрі. Культурно-пізнавальна анімація реалізується через екскурсії, тематичні вечори, лекції, фестивалі та ознайомлення з локальними традиціями.

Організація анімаційних програм у готелі потребує комплексного підходу та ретельного планування. На першому етапі здійснюється аналіз

цільової аудиторії, її вікових, соціальних та поведінкових характеристик. Наступним етапом є розроблення анімаційної програми відповідно до сезонності, спеціалізації готелю та матеріально-технічних можливостей підприємства. Важливе значення має кадрове забезпечення анімаційної діяльності, підбір обладнання, реквізиту, приміщень і зон проведення заходів. Після реалізації програми здійснюється оцінювання її ефективності шляхом аналізу відгуків гостей, рівня відвідуваності заходів та загального рівня задоволеності клієнтів.

Особливу роль у забезпеченні ефективності анімаційного обслуговування відіграє професіоналізм персоналу. Аніматор повинен володіти високими комунікативними навичками, креативністю, організаторськими здібностями та здатністю працювати з різними категоріями гостей. У роботі з дітьми важливими є педагогічні навички, відповідальність і дотримання вимог безпеки. Сучасний аніматор фактично стає елементом бренду готелю, оскільки саме через безпосередній контакт із гостями формується їх емоційне сприйняття рівня сервісу.

У міжнародній практиці анімаційні послуги часто інтегруються у структуру комплексного готельного продукту та входять до складу all inclusive або ultra all inclusive програм. Це дозволяє туристам отримувати доступ до широкого спектра активностей без додаткових витрат під час відпочинку. Такий підхід підвищує цінність туристичного пакета в очах споживача та сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Суттєвою тенденцією сучасного етапу розвитку анімаційних послуг є їх поступова трансформація від суто розважального формату до освітньо-рекреаційного. У багатьох готелях активно розвиваються творчі майстер-класи, кулінарні студії, арт-програми, wellness-анімація, психологічні та релаксаційні практики, спортивно-оздоровчі програми. Значного поширення набуває також анімація, пов'язана з локальною культурною ідентичністю, що дозволяє інтегрувати туриста в культурний простір дестинації.

Важливим чинником ефективності анімаційної діяльності є індивідуалізація обслуговування. У сучасних готелях активно використовуються персоналізовані елементи анімації: привітання гостей із днем народження, спеціальні програми для repeat guests, VIP-сервіси, тематичні заходи відповідно до інтересів клієнтів. Подібний підхід сприяє формуванню емоційного зв'язку між гостем і готелем та підвищує ймовірність повторного візиту.

Матеріально-технічна база також виступає важливою умовою розвитку анімаційних послуг. Ефективна організація анімації потребує наявності спеціалізованих приміщень, спортивних майданчиків, дитячих зон, сценічного обладнання, басейнів, wellness-центрів, рекреаційних територій та сучасної технічної інфраструктури. Рівень розвитку анімаційної інфраструктури значною мірою визначає конкурентоспроможність курортних готелів і туристично-рекреаційних комплексів.

Таблиця 1.5

Класифікація анімаційних послуг у готелі

Класифікаційна ознака	Види анімаційних послуг
За функціональним призначенням	розважальні, рекреаційні, спортивні, культурно-пізнавальні, освітні, wellness-анімація
За цільовою аудиторією	дитячі, молодіжні, сімейні, корпоративні, VIP-програми
За формою проведення	індивідуальні, групові, масові
За місцем реалізації	внутрішні (у межах готелю), зовнішні (екскурсії, виїзні заходи)
За тривалістю	разові, щоденні, сезонні, постійні
За рівнем інтерактивності	пасивні, інтерактивні, імерсивні
За способом організації	власні програми готелю, партнерські програми, аутсорсингові

Джерело: складено автором [29]

Таким чином, анімаційні послуги у сучасному готельному бізнесі виступають важливою складовою комплексного сервісного продукту та виконують рекреаційну, соціальну, культурну, маркетингову й економічну

функції. Їх значення особливо зростає в умовах посилення конкуренції на ринку туристичних послуг, коли саме емоційний досвід гостя та рівень його залучення до дозвіллевих активностей стають визначальними факторами формування конкурентних переваг готелю. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про подальше зростання ролі персоналізованої, wellness-орієнтованої та інтерактивної анімації, що інтегрується у загальну концепцію клієнтоорієнтованого сервісу.

Висновки до 1 розділу:

Отже, готельні послуги є складним багатокомпонентним елементом туристичного продукту, що поєднує економічні, організаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти обслуговування. Проведений аналіз нормативно-правових актів і наукових підходів дозволив встановити, що сучасне готельне обслуговування виходить далеко за межі базового надання послуг проживання та охоплює широкий спектр додаткових сервісів, спрямованих на формування комплексного клієнтського досвіду. Специфічні характеристики готельних послуг, зокрема невідчутність, неможливість зберігання, нерозривність процесів надання та споживання, сезонність попиту й мінливість якості, визначають особливі вимоги до організації діяльності готельного підприємства, професійності персоналу та системи управління якістю. Водночас в умовах посилення конкуренції саме рівень сервісу, індивідуалізація обслуговування та здатність готелю адаптуватися до змін потреб споживачів стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Додаткові послуги у сучасному готельному господарстві виконують не лише допоміжну, а стратегічну функцію, формуючи комплексний сервісний продукт та забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку індустрії гостинності. Проведене дослідження дозволило встановити, що зі зростанням категорії готелю відбувається якісне й кількісне розширення

спектра додаткових сервісів, які поступово трансформуються з факультативних елементів обслуговування у фактично обов'язкові складові сучасного готельного продукту. Аналіз ДСТУ 4269:2003 підтвердив, що саме рівень розвитку додаткових послуг виступає одним із ключових критеріїв диференціації готелів за категоріями, а сучасні тенденції розвитку галузі свідчать про зростання ролі цифрових, персоналізованих та інтегрованих сервісів. Запропонована авторська класифікація дозволяє комплексно систематизувати додаткові готельні послуги з урахуванням функціонального призначення, рівня цифровізації, персоналізації та цільової орієнтації, що створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи сервісного обслуговування в готельному бізнесі.

Анімаційні послуги у сучасному готельному господарстві виступають важливим елементом комплексного сервісного продукту та виконують не лише розважальну, а й рекреаційну, соціальну, культурно-пізнавальну, маркетингову й економічну функції. Проведене дослідження дозволило встановити, що анімаційна діяльність спрямована на формування позитивного емоційного досвіду гостя, підвищення рівня його задоволеності та створення конкурентних переваг готельного підприємства. Ефективність анімаційного обслуговування залежить від професійності персоналу, рівня розвитку матеріально-технічної бази, здатності готелю враховувати потреби різних цільових аудиторій та інтегрувати анімаційні програми у загальну концепцію сервісу. Водночас сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про посилення ролі персоналізованої, wellness-орієнтованої та інтерактивної анімації, що сприяє формуванню унікального клієнтського досвіду та підвищенню лояльності гостей до готельного бренду.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «CAVALLIO BIANCO FAMILY SPA GRAND HOTEL»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel є спеціалізованим сімейним готелем курортного типу, розташованим у місті Ортизеї, у долині Валь-Гардена, регіон Південний Тіроль, Італія. Готель розміщується у центрі Ортизеї та поєднує послуги проживання, харчування, SPA, дитячого клубу, спортивно-рекреаційних програм і щоденної анімації [19]. Такий формат відповідає сучасній тенденції розвитку готельного господарства, коли конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю номерного фонду, а й повнотою сервісної екосистеми.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Показник	Характеристика
Повна назва	Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel
Місце розташування	Ортизеї, Валь-Гардена, Південний Тіроль, Італія
Тип підприємства	Сімейний SPA/wellness-готель курортного типу
Цільова аудиторія	Сім'ї з дітьми, рекреаційні туристи, прихильники активного гірського відпочинку
Контакти	Tel. +39 0421 1381000 , caorle@cavallino-bianco.com
Офіційний сайт	https://www.cavallino-bianco.com/en/family-hotel-italy
Офіційні сторінки у соціальних мережах	https://www.instagram.com/cavallinobiancofamilyspa/ https://www.facebook.com/Cavallino.Bianco.Family.Hotel/
Основні послуги	Проживання у сімейних номерах і люксах, харчування, базове побутове обслуговування
Додаткові послуги	Дитячий клуб, анімація, SPA, wellness, басейни, спорт, екскурсії, паркування
Конкурентна перевага	Комплексний сімейний продукт із високою часткою включених сервісів

Джерело: складено автором за матеріалами [19; 25].

За позиціонуванням Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel належить до сегмента сімейних wellness-готелів високої категорії [19]. Отже, ключова ринкова перевага підприємства полягає у чіткій спеціалізації: готель не намагається одночасно обслуговувати всі сегменти туристів, а концентрується

на сімейній аудиторії, для якої особливо важливими є безпека, дитячий сервіс, зручне харчування, організоване дозвілля, wellness-інфраструктура та можливість відпочинку батьків під час перебування дітей під наглядом персоналу.

Перевагою готелю є його локація в Ортизеї – одному з туристично привабливих центрів Долімітових Альп. Розміщення у пішохідній зоні історичного центру створює для гостей додаткову цінність: безпечне середовище для дітей, близькість до магазинів, аптек, місцевих закладів харчування та туристичних маршрутів. Готель знаходиться за адресою Via Duca Tassilo 1 та має панорамний вид на Ортизеї й навколишні Долімітові Альпи [19]. Така локація є важливою не лише з позиції іміджу, а й з економічного погляду, оскільки забезпечує попит як у зимовий, так і в літній сезон.

Сезонність попиту для готелю має двокомпонентний характер. Узимку основним фактором привабливості виступають лижний спорт, сноубординг, прогулянки на снігоступах, зимові екскурсії та сімейні програми в горах. Улітку зростає значення трекінгу, велосипедних маршрутів, прогулянок у Долімітах, сімейних екскурсій, природно-пізнавального туризму та wellness-відпочинку. Офіційний сайт готелю підкреслює, що Cavallino Bianco є зручним місцем для відкриття гір із дітьми будь-якого віку впродовж усього року [19]. Саме тому підприємство можна віднести до готелів із відносно збалансованою сезонною моделлю, де зимовий попит підтримується гірськолижною інфраструктурою, а літній – природно-рекреаційним потенціалом регіону.

Історія Cavallino Bianco пов'язана з XVIII століттям, а розвиток готельної функції активізувався після відкриття у 1871 році залізничного сполучення, яке посилило туристичну мобільність у Східних Альпах [25]. З позиції маркетингу така історичність формує довіру до бренду, підкреслює спадковість управління та створює додаткову нематеріальну цінність. Для сімейного luxury-сегмента важливе не лише сучасне оснащення, а й відчуття стабільності, традиції та автентичності.

За функціональним призначенням Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel є багатофункціональним підприємством, у якому основна послуга проживання доповнюється розвиненою системою додаткових сервісів. До них належать ресторанне обслуговування, бари, дитячі клуби, SPA та wellness, басейни, сауни, масажні та косметичні процедури, гірськолижна й туристична інфраструктура, анімаційні програми, екскурсії, спортивні активності, паркування, Wi-Fi і консультаційна підтримка гостей [25].

Номерний фонд готелю орієнтований на потреби родин різного складу. У наданому файлі наведено значну кількість категорій номерів: Family Petit Suite, Family Smart Suite, Lino Suite, Family Elegance Suite, Family Comfort Suite, Family Prestige Suite, Family Queen Suite, Family Exclusive Suite, Family King Suite, Cavallino Bianco Suite та низку великих Grand-Family Suite, що можуть розміщувати від 4 до 8 осіб [19]. Це свідчить про те, що підприємство проєктує номерний фонд не за стандартною логікою «один або два гості», а виходячи з потреб сімейного проживання: наявність кількох спальних зон, дитячих місць, балконів, окремих санвузлів, вітальні та побутових зручностей.

Важливою рисою номерного фонду є його функціональна пристосованість до дітей. У матеріалі зазначено наявність дитячої ванни, дитячого умивальника, додаткових ліжок, окремих зон для дітей, побутового обладнання, Wi-Fi, телевізора, сейфа, чайника, мікрохвильової печі, холодильника, посуду та індивідуально регульованого кондиціонування [19]. З економічної точки зору така комплектація підвищує собівартість утримання номерів, але водночас дозволяє готелю працювати в преміальному сегменті й обґрунтовувати вищу ціну проживання.

Управлінська логіка Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel полягає у поєднанні кількох центрів цінності: номерний фонд забезпечує базовий комфорт; ресторанна служба формує щоденний ритм перебування; дитячий клуб і анімація створюють відпочинок для дітей; SPA та wellness забезпечують відновлення дорослих; спортивно-туристичні активності прив'язують готель до

природного потенціалу Доломітів. Саме така інтеграція служб формує комплексну організаційну модель підприємства.

Таблиця 2.2

Узагальнена характеристика номерного фонду готелю

Група номерів	Приклади категорій	Орієнтовна місткість	Функціональне призначення
Компактні сімейні номери	Family Petit Suite, Family Smart Suite	2–3 особи	Короткострокове проживання сімей з однією дитиною
Середні сімейні люкси	Family Comfort Suite Family Elegance Suite Family Prestige Suite	2–5 осіб	Комфортне проживання сімей із кількома дітьми
Преміальні сімейні люкси	Family Queen Suite, Family Exclusive Suite, Family King Suite	3–5 осіб	Розширений простір, окремі зони для батьків і дітей
Великі об'єднані люкси	Grand-Family Queen, Grand-Family Prestige Grand-Cavallino Bianco Suite	4–8 осіб	Розміщення великих родин або кількох поколінь сім'ї

Джерело: складено автором за матеріалами [19].

Сервісна структура готелю має виражену сімейну орієнтацію. У файлі зазначено, що для дітей функціонує міні-клуб Lino площею близько 1250 м², клуб Baby Lino для найменших дітей віком від 1 до 42 місяців, дитяче меню, невеликий зоопарк із домашніми тваринами, трек для триколісних велосипедів та аквапарк для дітей [19]. Інший відкритий профіль готелю також підкреслює наявність Lino Land площею понад 1250 м², щоденної дитячої опіки й розважальних програм [25]. Це дозволяє визначити дитячий сервіс як ключове ядро бізнес-моделі готелю.

Особливу роль у діяльності підприємства відіграє SPA та wellness-напрям. Готель має оздоровчий центр, кілька критих басейнів, гідромасаж, масаж, сауна, парова лазня, салон краси та Theresia's Beauty & Spa, wellness-зона Aqva Sana площею понад 2900 м² [19]. Для сімейного готелю це має особливе значення, адже wellness-інфраструктура одночасно задовольняє потреби дорослих у відновленні та підтримує загальну преміальність продукту.

Ресторанна складова є ще одним джерелом економічної цінності. У готелі надаються послуги насиченого сніданку, обіду у форматі буфет, післяобіднього

буфету, вечері у форматі п'ятистравного меню, тематичних кулінарних вечорів, soft drinks і спеціальних продуктів для дітей [25]. Такий формат наближається до all-inclusive або full-board family resort model, де харчування інтегроване у загальну вартість перебування. Для підприємства це означає потребу в розвиненій кухонній, складській, сервісній і закупівельній системі, а для гостя – зменшення організаційного навантаження під час відпочинку.

Анімаційна діяльність у готелі має не допоміжне, а стратегічне значення. Анімація проводиться щодня з 8:30 до 22:00 [25]. Це свідчить про тривалий операційний цикл анімаційної служби, яка фактично працює впродовж усього активного дня гостя. Для сімейного готелю така організація є економічно виправданою, оскільки вона збільшує тривалість перебування в межах готельної інфраструктури, підвищує задоволеність дітей і батьків, стимулює споживання ресторанних, SPA та інших внутрішніх послуг.

Таблиця 2.3

Структура основних і додаткових послуг готелю

Група послуг	Конкретний зміст	Організаційно-економічне значення
Основні послуги	Проживання у сімейних номерах і люксах	Формують базовий дохід і завантаження номерного фонду
Харчування	Сніданки, обіди, вечері, дитяче меню, тематичні вечори	Підвищує середній чек і тривалість перебування гостей у готелі
Дитячий сервіс	Lino Land, Baby Lino, майстер-класи, ігрові програми	Є головною конкурентною перевагою сімейного позиціонування
SPA та wellness	Басейни, сауни, масажі, косметичні процедури, wellness-програми	Забезпечує преміальність продукту та додаткові доходи
Спорт і рекреація	Лижі, трекінг, МТВ, екскурсії, сімейні активності	Дозволяє працювати в зимовий і літній сезони
Інфраструктурні сервіси	Паркування, Wi-Fi, зберігання лиж, рецепція	Підтримують комфорт і безперервність обслуговування

Джерело: складено автором за матеріалами [19; 25].

Розглянемо структуру доходів готелю за напрямками діяльності (див. Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура доходів готелю за напрямками діяльності

Напрямок доходу	Частка, %	Економічне пояснення
Проживання	52	Основне джерело виручки, пов'язане з продажем сімейних номерів і люксів
Харчування	20	Висока частка зумовлена сімейним форматом і включеними прийомами їжі
SPA та wellness	12	Преміальні процедури, масажі, косметичні послуги, wellness-програми
Дитячі та анімаційні послуги	8	Прямий або непрямий внесок через підвищення ціни пакета проживання
Спортивно-туристичні активності	5	Сезонні екскурсії, лижні й гірські програми
Інші послуги	3	Паркування, продаж супутніх товарів, додаткові сервіси
Разом	100	Сукупна модель доходів готелю

Джерело: складено автором за матеріалами [19; 25].

З таблиці 2.4 видно, що основою доходів залишається проживання, однак частка додаткових послуг є суттєвою. Для сімейного SPA-готелю це закономірно, оскільки гість сприймає перебування як пакет, до якого входять не лише номер, а й харчування, дитячий догляд, анімація, wellness, спортивні активності та емоційний досвід. Саме тому економічна ефективність підприємства значною мірою залежить від здатності інтегрувати всі служби в єдиний продукт.

Профіль World Travel Awards фіксує багаторічні номінації Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel у категорії Europe's Leading Family Resort за 2014-2026 роки [19]. Це не є прямим фінансовим показником, однак має вагоме маркетингове значення: міжнародні нагороди та номінації підсилюють репутацію, формують довіру цільової аудиторії та підтримують преміальне позиціонування.

Для організаційно-економічного аналізу також доцільно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Серед сильних сторін можна виділити чітку спеціалізацію, розвинену дитячу інфраструктуру, SPA-комплекс, привабливу локацію, багатосезонність, високий рівень репутації та широкий спектр включених послуг. До потенційних обмежень належать висока собівартість сервісу, залежність від купівельної спроможності преміального сегмента,

потреба у значній кількості кваліфікованого персоналу та чутливість до змін туристичних потоків.

Таблиця 2.5

SWOT-оцінка готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Чітке сімейне позиціонування	Висока собівартість послуг	Зростання попиту на сімейний wellness-відпочинок	Коливання міжнародного туристичного попиту
Розвинений дитячий клуб і анімація	Потреба у великій кількості персоналу	Розвиток літніх і зимових гірських програм	Конкуренція з іншими family resort
SPA-комплекс і гірська локація	Складність управління багатьма сервісами	Підвищення частки додаткових доходів	Зростання витрат на енергію та персонал
Міжнародне визнання бренду	Залежність від преміального сегмента	Цифровізація сервісів і персоналізація	Сезонні та макроекономічні ризики

Джерело: складено автором за матеріалами [19; 25].

Модель побудована з урахуванням преміального сімейного позиціонування, високої частки додаткових послуг і багатосезонної роботи.

Таблиця 2.6

Розрахункові організаційно-економічні показники діяльності готелю

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Середньорічне завантаження номерного фонду, %	72	76	78	Поступове зростання завдяки відновленню туризму
Частка сімейних туристів у структурі гостей, %	88	90	91	Посилення профільної спеціалізації
Частка доходів від додаткових послуг, %	42	45	48	Зростання ролі SPA, анімації та харчування
Середня тривалість перебування, діб	4,8	5,1	5,2	Закріплення формату тривалого сімейного відпочинку
Індекс задоволеності гостей, балів із 10	9,1	9,3	9,4	Підтримання високої якості сервісу
Частка повторних гостей, %	34	37	39	Підвищення лояльності клієнтів

Джерело: складено автором за матеріалами готелю, отриманими на практиці

Дані таблиці 2.6 демонструють логіку розвитку готелю як підприємства з високою часткою нематеріальної сервісної цінності. Зростання частки доходів від додаткових послуг свідчить про те, що економічний результат

забезпечується не лише продажем номерів, а й ефективною роботою супутніх підрозділів. Для Cavallino Bianco важливим є не стільки максимальне розширення аудиторії, скільки поглиблення цінності для основного сегмента – сімей із дітьми.

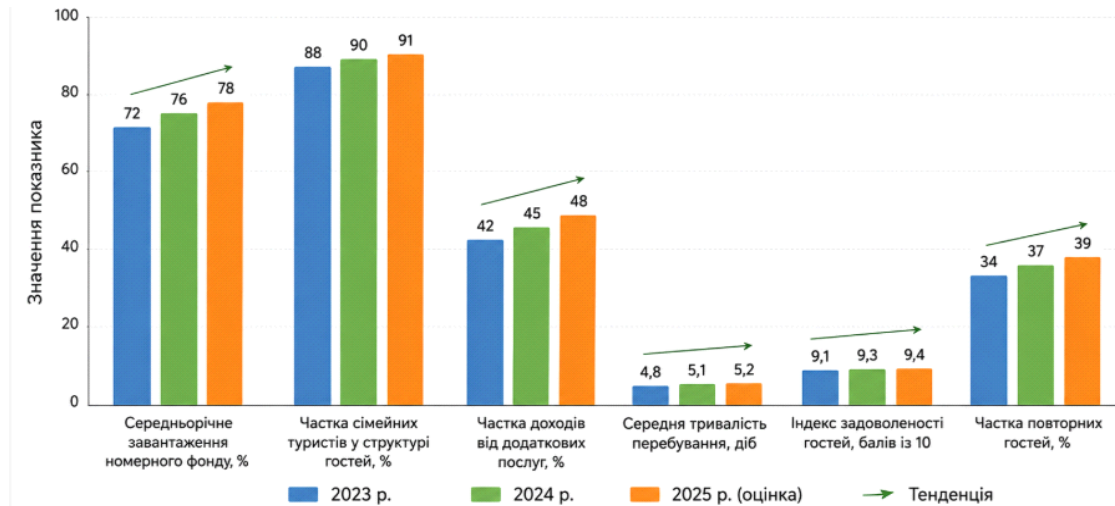


Рис.2.1. Розрахункові організаційно-економічні показники діяльності готелю
Джерело: складено автором за матеріалами готелю, отриманими на практиці

Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel можна визначити як готельне підприємство з високим рівнем сервісної спеціалізації та комплексною організаційною структурою. Його діяльність базується на поєднанні проживання, харчування, дитячого догляду, анімації, SPA, wellness, спортивно-рекреаційних програм і туристичного потенціалу Доломітів. Така модель дозволяє створювати не окремі послуги, а цілісний продукт сімейного відпочинку, що має високу споживчу цінність.

Отже, організаційно-економічна характеристика Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel свідчить, що підприємство функціонує у преміальному сегменті сімейного готельного господарства. Його конкурентні переваги формуються завдяки чіткій спеціалізації, розвиненій матеріально-технічній базі, професійній організації дитячих і анімаційних послуг, потужній SPA/wellness-інфраструктурі та вигідному розташуванню в туристично привабливому гірському регіоні. Економічна результативність готелю значною мірою залежить від ефективної інтеграції основних і додаткових послуг, а

також від здатності підтримувати високий рівень задоволеності сімейної аудиторії.

2.2. Аналіз конкурентної середи готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Конкурентне середовище «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» формується у межах преміального сімейного wellness-курорту Доломітових Альп, де основними чинниками конкурентоспроможності виступають не лише якість номерного фонду, а комплексність сервісної екосистеми, рівень оздоровчої інфраструктури, орієнтація на сімейний відпочинок, персоналізація обслуговування та емоційний досвід гостей. Cavallino Bianco функціонує у вузькій стратегічній ніші елітного сімейного сервісу у сфері гостинності та орієнтується переважно на сімейних туристів із дітьми, які очікують поєднання високого рівня проживання, дитячої інфраструктури, анімації, SPA та рекреаційного відпочинку.

Для визначення конкурентного становища готелю доцільно обрати підприємства, які:

- функціонують у сегменті преміального оздоровчого відпочинку;
- розташовані у регіоні Валь-Гардена та Доломітових Альп;
- орієнтуються переважно на рекреаційний туризм;
- мають високий рівень розвитку додаткових послуг;
- конкурують за заможних гостей та рівнем емоційного і сервісного досвіду.

На основі цих критеріїв основними конкурентами «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» визначено:

1. «Hotel Granbaita Dolomites»;
2. «Gardena Grödnerhof Hotel & Spa».

На відміну від «Cavallino Bianco», який має чітко виражену орієнтацію на сімейний відпочинок, зазначені конкуренти більшою мірою спеціалізуються на

преміальному гірському оздоровчому відпочинку та висококласному сервісі у сфері гостинності. Саме тому конкурентна боротьба між ними відбувається не лише за рівнем цін або категорією готелю, а насамперед за якістю нематеріальних сервісних переваг, рівнем індивідуалізації обслуговування та унікальністю вражень гостей.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика готелів-конкурентів

Готель	Категорія	Локація	Основна спеціалізація	Цільова аудиторія
«Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»	преміальний сімейний оздоровчий курорт	Ортизеї	сімейна оздоровча екосистема	Сім'ї з дітьми
«Hotel Granbaita Dolomites»	п'ятизірковий преміальний курорт	Сельва-ді-Валь-Гардена	преміальний оздоровчий відпочинок у Альпах	туристи, орієнтовані на відпочинок і дозвілля
«Gardena Grödnerhof Hotel & Spa»	п'ятизірковий преміальний оздоровчий готель	Ортизеї	преміальна гастрономія та оздоровчий відпочинок	заможні сім'ї

Джерело: складено автором за матеріалами [19; 25-27]

Готель «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» позиціонує себе як спеціалізований готель родинного типу, орієнтований виключно на сім'ї з дітьми. Основною конкурентною перевагою підприємства є інтегрована модель сімейного відпочинку, у межах якої поєднуються проживання, дитячі клуби, анімація, wellness, SPA, спортивні активності та сервіс орієнтований на дітей. Офіційний сайт підкреслює, що готель функціонує виключно для сімей із дітьми, а його 105 suite-номерів адаптовані для розміщення з дітьми.

Важливою конкурентною перевагою «Cavallino» виступає масштабна дитяча інфраструктура та анімаційна складова. На відміну від класичних преміальних оздоровчих готелів, підприємство формує комплексний сімейний формат відпочинку, у межах якого дозвілля дітей інтегроване в загальну систему сервісу та обслуговування гостей. Це дозволяє одночасно задовольняти потреби дітей у розвагах та потреби батьків у SPA і wellness-відпочинку.

Обраний як конкурент готель «Hotel Granbaita Dolomites» є одним із найсильніших конкурентів «Cavallino» у сегменті преміальної гірської гостинності. Готель розташований у центрі Сельва-ді-Валь-Гардена та орієнтується на преміальний гірський відпочинок, оздоровлення та активні види рекреації. Концепція «Granbaita» базується на поєднанні традиційної альпійської гостинності, оздоровчого комплексу, високого рівня гастрономії та рекреаційного потенціалу Доломітів.

На відміну від «Cavallino», «Granbaita» не має настільки вираженої орієнтації на сімейний відпочинок, однак компенсує це високим рівнем сервісу. До конкурентних переваг Granbaita належать:

- преміальний оздоровчий комплекс;
- ресторан високого гастрономічного рівня;
- можливості для активного відпочинку на природі;
- панорамне розташування в Альпах;
- високий рівень індивідуалізації обслуговування;
- орієнтація на оздоровчий та рекреаційний відпочинок.

Особливе значення для конкурентоспроможності «Granbaita» має Savinela SPA, що включає криті та відкриті басейни, саунний комплекс, оздоровчі процедури та спортивно-рекреаційні програми. Крім того, готель активно інтегрує природний потенціал Доломітів у власний туристичний продукт через організацію пішохідних маршрутів, велопрогулянок, розвиток гірськолижної інфраструктури та сезонних видів відпочинку.

«Gardena Grödnerhof Hotel & Spa» виступає конкурентом «Cavallino Bianco» у сегменті преміальної альпійської гостинності та висококласної гастрономії. Конкурентна модель цього підприємства базується на поєднанні високого рівня гастрономічних послуг, оздоровчого комплексу, індивідуалізованого обслуговування та атмосфери преміального відпочинку. На відміну від «Cavallino», «Gardena Grödnerhof» меншою мірою орієнтований на сімейний сегмент і більшою – на заможних туристів, орієнтованих на відпочинок, а також на подорожі пар преміального сегмента.

Таким чином, конкурентна боротьба між готелями відбувається у різних площинах:

- «Cavallino Bianco» конкурує через комплексну систему сімейного відпочинку та емоційну модель гостинності;
- «Granbaita» – через преміальний гірський оздоровчий відпочинок;
- «Gardena Grödnerhof» – через високий рівень гастрономії та вишуканий преміальний сервіс.

Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності доцільно оцінити рівень розвитку сервісної інфраструктури підприємств.

Таблиця 2.8

Порівняння сервісної інфраструктури конкурентів

Показник	«Cavallino Bianco»	«Hotel Granbaita Dolomites»	«Gardena Grödnerhof»
Інфраструктура, орієнтована на сімейний відпочинок	Висока	Середня	Низька
Дитячі клуби та розважальні програми	Так	Частково	Обмежено
Оздоровчий комплекс та послуги для відновлення	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень
Гастрономія високого рівня	Середній-високий	Високий	Дуже високий
Активні види відпочинку на природі	Високий рівень	Дуже високий	Високий
Індивідуалізоване обслуговування	Високий	Високий	Дуже високий
Емоційний досвід сімейного відпочинку	Дуже високий	Середній	Низький
Преміальне позиціонування готелю	Високе	Високе	Дуже високе

Джерело: складено автором за матеріалами офіційних сайтів.

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що «Cavallino Bianco» має найбільш виражену спеціалізацію у сфері сімейної гостинності. Саме дитяча інфраструктура, анімаційні програми, сімейний оздоровчий відпочинок та

комплексний емоційний досвід формують його ключову конкурентну перевагу. Водночас «Granbaita та Gardena Grödnerhof» переважають у сегменті преміального альпійського відпочинку, високого рівня гастрономії та класичної преміальної гостинності.

Важливим фактором конкурентоспроможності «Cavallino Bianco» є також високий рівень лояльності гостей та значна частка повторних відвідувань. Готель активно формує емоційний зв'язок із клієнтами через орієнтацію на сімейний відпочинок, індивідуалізоване обслуговування та спеціальні програми лояльності. У сегменті преміального сімейного відпочинку це має особливе значення, оскільки сімейні туристи значно частіше повертаються до перевірених курортних комплексів.

Для порівняння конкурентоспроможності готелів проведемо аналіз їх сильних і слабких сторін та створимо профіль конкурентів за допомогою бальної системи. Як експертів знову використаємо гостей, які залишають свої відгуки на сайті Booking.com. Результати цього аналізу представлені в таблиці.

На основі побудованого профілю конкурентів можна розрахувати зважені оцінки конкурентоспроможності для кожного з готелів, використовуючи формулу:

$$ZO = \sum P_i \times W_i, \quad (2.1.)$$

де: ZO – зважена оцінка конкурентоспроможності готелю,

P_i – оцінка i -го фактору,

W_i – вага i -го фактору.

За формулою 2.1 отримаємо:

$$ZO \text{ «Cavallino»} = 0,2 \times 8,3 + 0,15 \times 8,4 + 0,15 \times 8,7 + 0,1 \times 7,9 + 0,15 \times 8,8 + 0,2 \times 7,8 + 0,05 \times 7,5 = 8,28$$

$$ZO \text{ «Granbaita»} = 0,2 \times 9,8 + 0,15 \times 9,9 + 0,15 \times 9,6 + 0,1 \times 9,8 + 0,15 \times 9,7 + 0,2 \times 8,8 + 0,05 \times 8,5 = 9,52$$

$$ZO \text{ «Gardena»} = 0,2 \times 9,8 + 0,15 \times 9,8 + 0,15 \times 9,8 + 0,1 \times 9,8 + 0,15 \times 9,7 + 0,2 \times 8,8 + 0,05 \times 10,0 = 9,60$$

Таблиця 2.9

Профіль конкурентів на ринку готельних послуг

Показники конкурентоспроможності	Вага	Експертні оцінки на Booking.com по готелях					
		Cavallino Bianco		Hotel Granbaita Dolomites		Gardena Grödnerhof	
		оцінка	Зважена	оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
Чистота	0,2	8,3	1,66	9,8	1,96	9,8	1,96
Комфорт	0,15	8,4	1,26	9,9	1,49	9,8	1,47
Розташування	0,15	8,7	1,31	9,6	1,44	9,8	1,47
Зручності	0,1	7,9	0,79	9,8	0,98	9,8	0,98
Персонал	0,15	8,8	1,32	9,7	1,46	9,7	1,46
Співвідношення ціна/якість	0,2	7,8	1,56	8,8	1,76	8,8	1,76
Безкоштовний Wi-Fi	0,05	7,5	0,38	8,5	0,43	10,0	0,5
Інтегральний показник	1	57,4	8,28	66,1	9,52	67,7	9,60

Джерело: складено за [25-27]

За кожним із факторів оцінка, що перевищує середню для стратегічної групи, розглядається як конкурентна перевага, а нижча за середню – як слабкість. Для розглянутої стратегічної групи wellness-готелів високого класу середньозважена оцінка конкурентоспроможності становить:

$$8,28 + 9,52 + 9,603 = 9,13$$

Готель «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» отримав інтегральну оцінку 8,28, що є нижчою за середній показник стратегічної групи. За рівнем конкурентоспроможності він поступається «Hotel Granbaita Dolomites» та «Gardena Grödnerhof Hotel & Spa». Найбільше відставання спостерігається за показниками зручності, співвідношення вартості та якості послуг, а також якості Wi-Fi. Водночас «Cavallino Bianco» має відносно високі оцінки за рівнем роботи персоналу та розташуванням, що підтверджує сильну орієнтацію підприємства на сімейний відпочинок.

«Hotel Granbaita Dolomites» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки розвиненій оздоровчій інфраструктурі, високому рівню комфорту та збалансованому співвідношенню між якістю обслуговування і вартістю проживання. Особливо сильними сторонами готелю є комфорт, орієнтація на оздоровчий відпочинок та загальна інтеграція преміальної гостинності.

«Gardena Grödnerhof Hotel & Spa» отримав найвищу інтегральну оцінку – 9,60. Це свідчить про високий рівень преміальної гостинності, індивідуалізації обслуговування та якісного гірського відпочинку. Конкурентними перевагами підприємства виступають високі показники чистоти, комфорту, розташування та розвитку технологічної інфраструктури.

Для наочного відображення тенденцій конкурентоспроможності та визначення сильних і слабких сторін готелів доцільно побудувати багатокутник конкурентоспроможності (див. Рис. 2.2). Цей метод дозволяє порівняти ключові характеристики сервісу на основі оцінок споживачів.

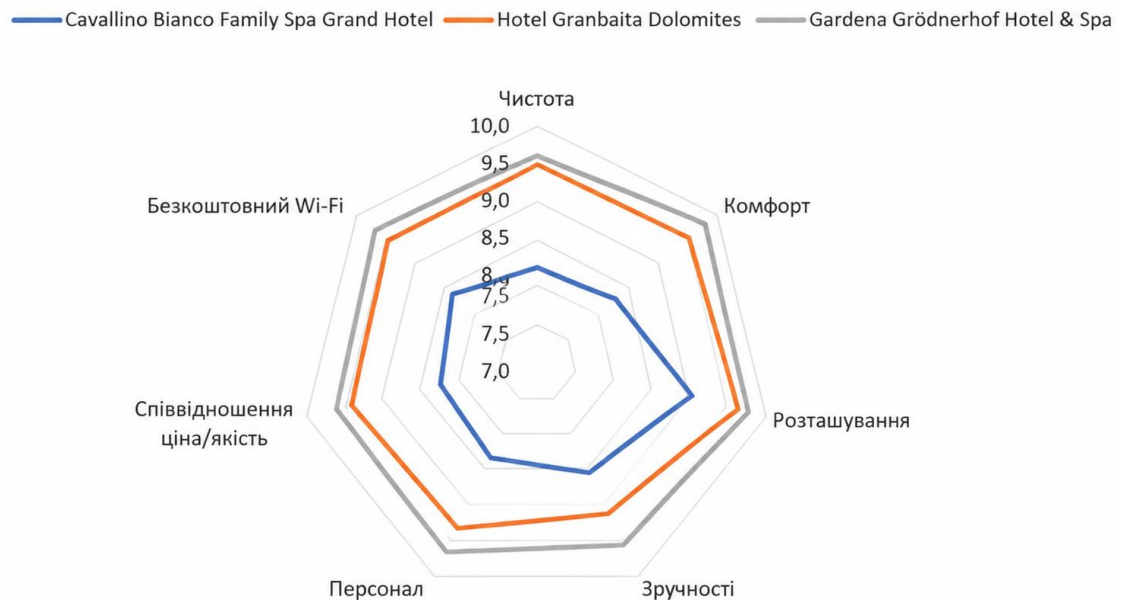


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності для стратегічної групи готелів

Як показує проведений аналіз, «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» поступається конкурентам за окремими параметрами сервісної інфраструктури, однак зберігає сильні позиції у сегменті сімейної гостинності. Основною

конкурентною перевагою підприємства залишається комплексна система сімейного оздоровчого відпочинку, яка поєднує дитячу інфраструктуру, анімаційні програми, оздоровчі послуги та сімейний формат рекреації. Саме тому стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності для готелю повинно стати вдосконалення технологічної інфраструктури, підвищення сприйнятої цінності послуг та розвиток індивідуалізованого преміального сервісу.

Крім того, доцільним є активніше впровадження системи управління доходами для більш гнучкого формування тарифної політики залежно від сезонності попиту, особливостей сімейного завантаження та структури туристичних потоків у Доломітовому регіоні.

Таким чином, конкурентне становище «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» характеризується високим рівнем сервісної диференціації та чіткою спеціалізацією у сфері преміальної сімейної гостинності. На відміну від конкурентів, підприємство формує не окремі готельні послуги, а комплексну систему сімейного оздоровчого відпочинку, у межах якої інтегруються проживання, анімація, дитяча інфраструктура, оздоровчі послуги та рекреаційний відпочинок. Саме ця модель забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги у сегменті преміальних сімейних курортів Доломітових Альп.

2.3. Виявлення основних проблем у функціонуванні готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

У межах аналізу доцільно виділити п'ять основних блоків потенційних проблем: ціново-ціннісний дисбаланс; нерівномірність сервісного навантаження у пікові періоди; комунікаційні бар'єри; ризики стандартизації анімаційних програм; кадрово-організаційні обмеження (див. Табл. 2.10). Усі ці блоки взаємопов'язані між собою. Наприклад, висока ціна проживання підвищує очікування гостей до індивідуального підходу, а недостатня

комунікація щодо розкладу заходів може сприйматися як зниження якості навіть тоді, коли фактичний перелік послуг є широким.

Таблиця 2.10

Діагностична матриця проблемних зон функціонування готелю «Cavallino BiancoFamily Spa Grand Hotel»

Проблемна зона	Прояв у діяльності готелю	Можливий управлінський ризик	Рівень впливу
Цінове позиціонування	Висока вартість проживання у преміальному сімейному сегменті	Підвищення вимог гостей до бездоганності сервісу та співвідношення ціна/цінність	Високий
Сезонне навантаження	Зростання попиту у періоди зимового та літнього відпочинку	Перевантаження ресторану, SPA, дитячих клубів і рецепції	Високий
Комунікація з гостями	Потреба у швидкому інформуванні щодо розкладу анімації та змін у програмах	Непорозуміння, пропуск заходів, скарги через недостатню прозорість інформації	Середній
Анімаційна програма	Необхідність постійного оновлення заходів для різних вікових груп	Ризик повторюваності програм для постійних гостей	Середній
Кадрове забезпечення	Висока залежність від кваліфікації аніматорів, педагогів, SPA- та ресторанного персоналу	Нерівномірність якості обслуговування між змінами	Високий
Інфраструктурна місткість	Активне використання басейнів, дитячих зон, ресторанів і wellness-простору	Черги, шумове навантаження, зниження приватності відпочинку	Середній

Джерело: складено автором за матеріалами [19].

Першою проблемною зоною є ціново-ціннісний дисбаланс. Готель належить до високого цінового сегмента, тому гість очікує не лише формальної наявності великої кількості послуг, а й безперервної якості на всіх етапах перебування: від бронювання та поселення до ресторанного обслуговування, дитячої анімації, SPA-процедур і виїзду. За таких умов навіть незначний організаційний збій може сприйматися гостем гостріше, ніж у готелях середнього цінового рівня. Висока ціна формує підвищену чутливість до деталей, зокрема до швидкості реагування персоналу, доступності місць у дитячих програмах, різноманітності меню, якості прибирання та персоналізованого супроводу [35].

Другою проблемною зоною є сезонна концентрація попиту. Розташування готелю в Ортізеї створює сильну залежність від туристичних сезонів: взимку попит підтримується гірськолижним туризмом, а влітку – пішохідними маршрутами, велосипедним туризмом, природно-рекреаційними програмами та сімейним відпочинком у горах. Така сезонність позитивно впливає на завантаження номерного фонду, однак у пікові періоди вона ускладнює підтримання стабільного рівня сервісу. Особливо вразливими стають ресторанний блок, дитячі клуби, SPA-зона, рецепція та служба трансферу.

Третьою проблемою є складність комунікації з багатомовною аудиторією. Готель приймає гостей з різних країн, тому інформація про правила проживання, розклад дитячих клубів, час проведення анімаційних заходів, умови участі у майстер-класах, вікові обмеження та безпекові правила має бути максимально зрозумілою. Недостатньо чітка або несвоєчасна комунікація може створювати не фактичний, а сприйнятий дефіцит якості: послуга існує, але гість не завжди вчасно отримує інформацію про спосіб її використання.

Четверта проблемна зона стосується анімаційних послуг. Анімація є однією з ключових конкурентних переваг готелю, однак саме через це вона стає критично важливою для загальної оцінки перебування. Для сімейного готелю недостатньо просто мати дитячий клуб або перелік активностей. Програми мають бути безпечними, віково диференційованими, педагогічно доцільними, емоційно привабливими, достатньо різноманітними та оновлюваними. Постійні гості, які повертаються до готелю кілька разів, можуть очікувати нових форматів дозвілля, тому повторюваність програм знижує ефект новизни.

Інтегральна оцінка проблем показує, що найбільш критичною для готелю є не окрема слабка сторона, а ризик невідповідності між високою вартістю перебування і суб'єктивним сприйняттям цінності (див. Табл. 2.11). У преміальному сімейному готелі гість платить не тільки за номер, а за

комплексний досвід: безпеку дитини, можливість відпочинку для батьків, емоційне наповнення дозвілля, якість харчування, зручність локації, доброзичливість персоналу та відчуття турботи. Якщо хоча б один із цих елементів не відповідає очікуванням, загальна оцінка може знижуватися непропорційно сильно.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності та сили впливу основних проблем

Проблема	Ймовірність прояву, балів	Сила впливу, балів	Інтегральний ризик	Пріоритет управлінського реагування
Перевищення очікувань гостей через високу ціну	4	5	20	I
Перевантаження сервісів у піковий сезон	4	4	16	II
Недостатня прозорість комунікації щодо програм	3	4	12	III
Повторюваність окремих анімаційних форматів	3	3	9	IV
Нерівномірність якості між службами	3	5	15	II
Зростання операційних витрат на персонал та інфраструктуру	4	4	16	II

Джерело: складено автором за матеріалами [36].

У готельному господарстві якість послуги значною мірою залежить від людського фактора. Для «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» це має особливе значення, оскільки персонал працює не лише з дорослими, а й з дітьми різних вікових груп. Аніматори, працівники дитячого клубу, офіціанти, адміністратори, SPA-фахівці та housekeeping-персонал формують єдиний ланцюг сервісного досвіду. За умови високого навантаження навіть добре організована система може втрачати стабільність через втому персоналу, складність графіків, мовні бар'єри або потребу швидко реагувати на індивідуальні запити гостей.

Окремо необхідно розглядати проблему управління дитячою безпекою. Сімейний формат готелю передбачає значну кількість дітей у спільних просторах, басейнах, дитячих клубах і зонах активного дозвілля. Тому ризики стосуються не лише наявності фізичної інфраструктури, а й постійного

контролю за переміщенням дітей, відповідності персоналу до кількості учасників заходів, вікового поділу груп, дотримання санітарно-гігієнічних норм і зрозумілості правил для батьків.

Проблема цифрової комунікації також має стратегічне значення. Сучасний гість очікує, що розклад активностей, резервування SPA-процедур, замовлення додаткових послуг, повідомлення про зміни в програмі та зворотний зв'язок будуть доступні у зручному цифровому форматі. Якщо частина інформації передається лише через паперові оголошення, усні пояснення або окремі стенди, це може бути недостатнім для гостей, які звикли до мобільних сервісів і персональних повідомлень.

Деталізація проблем функціонування показує, що готель потребує не стільки радикальної зміни концепції, скільки підсилення механізмів управління якістю. Концепція сімейного luxury-відпочинку є зрозумілою та конкурентною, однак її реалізація вимагає високої точності операційного менеджменту. Найбільш уразливими залишаються точки контакту з гостем: поселення, ресторан, дитячий клуб, SPA-зона, консультації щодо активностей, вечірні програми та комунікація у разі змін у розкладі.

Проблеми комунікації слід розглядати у двох вимірах: зовнішньому та внутрішньому. Зовнішня комунікація стосується інформування гостей до та під час перебування. Внутрішня комунікація охоплює взаємодію між службами готелю. Якщо рецепція, дитячий клуб, ресторан, SPA та housekeeping не мають узгодженого інформаційного потоку, гість може отримувати різні відповіді на однакові запитання. Для преміального готелю така ситуація є небажаною, оскільки формує враження недостатньої організованості.

Ще одним аспектом є проблема диференціації сервісу за віковими групами. Готель орієнтований на сім'ї з дітьми різного віку, тому однакова програма не може бути ефективною для немовлят, дошкільнят, молодших школярів і підлітків. У курсовому матеріалі вже простежується вікове розмежування анімаційних активностей, однак для дипломного рівня аналізу важливо підкреслити, що сама наявність вікових груп не усуває проблему

потреби в постійному оновленні контенту, педагогічному супроводі та контролі безпеки.

Для підлітків особливо актуальною є проблема мотивації до участі в готельних програмах (див. Табл. 2.12). На відміну від молодших дітей, підлітки більш критично сприймають стандартні анімаційні формати. Вони очікують більшої самостійності, сучасних цифрових або спортивних активностей, можливості соціальної взаємодії з ровесниками. Якщо програми для цієї аудиторії є недостатньо різноманітними, частина гостей може не використовувати анімаційний потенціал готелю повною мірою.

Таблиця 2.12

Проблеми організації анімаційних послуг за віковими групами

Вікова група гостей	Потенційна проблема	Ризик для готелю	Напрямок контролю
0-3,5 роки	Підвищені вимоги до безпеки, гігієни та кваліфікації персоналу	Недовіра батьків до догляду за дітьми	Співвідношення персоналу і дітей, правила безпеки
4-6 років	Потреба у частій зміні ігрових форматів	Швидке зниження зацікавленості	Оновлення ігрових сценаріїв
7-11 років	Необхідність поєднання навчальних, творчих і рухових активностей	Нерівномірна залученість дітей	Сегментація активностей за інтересами
12-17 років	Вища самостійність і критичність підлітків	Відмова від участі у стандартних заходах	Сучасні спортивні, цифрові та пригодницькі програми
Батьки	Очікування відпочинку без втрати контролю за дитиною	Тривожність або незадоволеність сервісом	Прозоре інформування, швидкий зв'язок з персоналом

Джерело: складено автором за матеріалами [37].

Отримані результати підтвердили необхідність подальшого вдосконалення анімаційних і додаткових послуг готелю, урізноманітнення програм дозвілля, підвищення індивідуалізації сервісу та впровадження нових форматів сімейної анімації. Це створює основу для розроблення практичних заходів щодо удосконалення організації дозвілля гостей, що буде реалізовано у третьому розділі роботи.

Висновки до 2 розділу:

«Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» є прикладом високоспеціалізованого сімейного готельного підприємства, діяльність якого ґрунтується на інтеграції послуг проживання, харчування, дитячого обслуговування, анімації, оздоровлення та активного відпочинку. Проведений організаційно-економічний аналіз засвідчив, що конкурентні переваги готелю формуються завдяки чіткій орієнтації на сімейний сегмент ринку, розвиненій дитячій інфраструктурі, потужному оздоровчому комплексу та багатосезонному характеру попиту. Важливою особливістю підприємства є значна роль додаткових послуг у структурі доходів, що свідчить про ефективне формування комплексного продукту сімейного відпочинку. Сукупність зазначених чинників забезпечує готелю стійкі ринкові позиції та високий рівень задоволеності гостей.

Проведений аналіз конкурентного середовища засвідчив, що «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» функціонує у висококонкурентному сегменті преміальних готельних підприємств Доломітового регіону та має чітко виражену спеціалізацію на сімейному відпочинку. Попри нижчий інтегральний показник конкурентоспроможності порівняно з готелями «Hotel Granbaita Dolomites» та «Gardena Grödnerhof Hotel & Spa», підприємство зберігає сильні ринкові позиції завдяки розвиненій дитячій інфраструктурі, анімаційним програмам, оздоровчим послугам і комплексному підходу до організації сімейного дозвілля. Конкурентні переваги готелю формуються не лише за рахунок матеріально-технічної бази, а й через створення цілісного середовища сімейного відпочинку, що забезпечує високий рівень задоволеності гостей та їх повторні візити. Подальше зміцнення ринкових позицій доцільно пов'язувати з удосконаленням сервісної інфраструктури, підвищенням споживчої цінності послуг та розвитком індивідуального підходу до обслуговування гостей.

Основні проблеми функціонування «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» пов'язані не з недоліками концепції розвитку, а з необхідністю підтримання стабільно високої якості обслуговування в умовах значного сезонного навантаження та високих очікувань гостей. Найбільші ризики виникають у сферах забезпечення відповідності вартості проживання споживчій цінності послуг, організації комунікації з гостями, оновлення програм дозвілля, координації роботи персоналу та управління навантаженням на інфраструктуру. Водночас сильна орієнтація на сімейний відпочинок, розвинена система дозвілля для дітей, високий рівень обслуговування та значна частка постійних гостей створюють сприятливі передумови для подальшого вдосконалення діяльності готелю. Усунення виявлених проблемних аспектів сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «CAVALLINO BIANCO FAMILY SPA GRAND HOTEL»

3.1. Запропоновані анімаційні програми як елемент різноманітності дозвілля у готелі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Удосконалення додаткових послуг у готелі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» доцільно здійснювати через розвиток анімаційних програм, оскільки саме вони безпосередньо формують емоційне враження гостей, посилюють сімейну спрямованість готельного продукту та підвищують цінність перебування. Для сімейного готелю, що позиціонується як спеціалізований заклад відпочинку для батьків із дітьми, анімаційна програма не може бути випадковим набором розваг. Вона має виступати системним інструментом організації дозвілля, який поєднує дитячі, підліткові, сімейні, рекреаційні, спортивні, культурно-пізнавальні й подієві активності [39].

Метою розроблення нових анімаційних програм є підвищення різноманітності дозвілля, збільшення залученості гостей до внутрішніх сервісів готелю, посилення емоційної складової відпочинку та формування додаткової споживчої цінності. Запропоновані заходи повинні враховувати, що гості Cavallino Bianco переважно подорожують сім'ями, тому програма має одночасно забезпечувати цікаве дозвілля дітей, можливість відпочинку батьків, спільні сімейні активності та безпечну організацію перебування дітей під наглядом персоналу.

Першим напрямом удосконалення доцільно визначити програму «Lino Creative Week», орієнтовану на дітей молодшого віку (див. Табл. 3.1). Її зміст має включати щоденні творчі заняття, казкові ігри, міні-вистави, заняття з малювання, ліплення, аплікації, танцювальні перерви та прості пізнавальні завдання. Важливо, щоб така програма не дублювала стандартний формат дитячого клубу, а мала чітку тематичну логіку на кожен день тижня: день

природи, день казки, день музики, день кулінарії, день сімейної творчості. Такий підхід дозволить перетворити дитяче дозвілля на послідовний процес, у якому кожен день має власний зміст і завершений результат.

Таблиця 3.1

Концептуальні напрями розвитку анімаційних програм у готелі
«Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Напрямок програми	Цільова аудиторія	Зміст запропонованих заходів	Очікуваний результат
Дитяча пізнавальна-ігрова анімація	Діти 3-6 років	Ігрові заняття, творчі майстер-класи, міні-квести, казкові вистави	Безпечне дозвілля дітей і зменшення навантаження на батьків
Підліткова активна анімація «Teen Active Dolomites»	Діти 12-17 років	Спортивні турніри, медіа-квести, кулінарні батли, командні ігри	Залучення підлітків, які часто менш охоче беруть участь у стандартній дитячій анімації
Сімейна інтеграційна програма «Family Time»	Батьки з дітьми	Сімейні квести, тематичні вечори, спільні майстер-класи, фотомаршрути	Посилення сімейного досвіду та емоційної цінності відпочинку
Wellness-анімація	Батьки, діти старшого віку	Релакс-ранки, сімейна йога, оздоровчі прогулянки, SPA-ритуали	Поєднання дозвілля з рекреацією та оздоровленням
Культурно-пізнавальна анімація	Іноземні туристи, сім'ї	Знайомство з традиціями Південного Тіролю, локальна кухня, ремесла, музика	Поглиблення автентичності готельного продукту
Сезонна подієва анімація	Усі категорії гостей	Зимові, літні, святкові та тематичні програми	Підвищення завантаженості дозвіллевих сервісів у різні сезони

Джерело: складено автором

Другим напрямом є програма «Teen Active Dolomites», призначена для підлітків. У багатьох сімейних готелях саме підліткова аудиторія є найскладнішою для залучення, оскільки традиційні дитячі ігри для неї вже нецікаві, а дорослі форми дозвілля ще не завжди відповідають її потребам.

Тому для гостей віком 12-17 років доцільно запропонувати окремий блок активностей: командні спортивні змагання, настільний теніс, інтерактивні квести, фото- і відеозавдання, кулінарні майстер-класи, гірські прогулянки з інструктором, підліткові вечори без формату дитячого свята. Такий блок дозволить зробити готель привабливішим для сімей із дітьми старшого віку.

Третім напрямом є формування сімейної інтеграційної програми «Family Time» (див. Табл. 3.2). Її доцільність зумовлена тим, що значна частина гостей обирає Cavallino Bianco саме для спільного сімейного відпочинку. Програма може включати сімейні квести територією готелю, вечори настільних ігор, кулінарні заняття для батьків і дітей, сімейні фотопрогулянки Ортізеї, тематичні вечери, міні-турніри та творчі конкурси. На відміну від дитячої анімації, така програма має бути спрямована на спільну участь усіх членів родини, а не лише на зайнятість дітей.

Таблиця 3.2

Запропонований тижневий цикл анімаційної програми «Family Time»

День	Основна тема	Приклади заходів	Форма участі
Понеділок	Знайомство родин	Вечір знайомств, командні ігри, міні-квест територією готелю	Спільна участь батьків і дітей
Вівторок	День творчості	Майстер-клас із сімейного сувеніра, конкурс малюнків	Діти + один або двоє батьків
Середа	День природи	Прогулянка Ортізеї, фотозавдання, екологічна вікторина	Сімейні команди
Четвер	Кулінарний день	Приготування піци, десертів або локальних страв	Сімейний майстер-клас
П'ятниця	День спорту	Естафети, басейн, настільний теніс, міні-турніри	Командна участь
Субота	Тематичний вечір	Костюмована програма, музика, конкурси	Усі гості готелю
Неділя	Підсумковий день	Нагородження, фотоколаж, сімейна вечеря	Загальна участь

Джерело: складено автором

Четвертим напрямом удосконалення є wellness-анімація. Оскільки готель має SPA- та wellness-інфраструктуру, логічним є поєднання оздоровчих послуг із м'якими формами дозвілля. Програма «Family Wellness Morning» може охоплювати ранкову гімнастику, дитячу йогу, дихальні вправи, легкі

прогулянки, сімейні релакс-заняття, водні активності в басейні та міні-лекції про здоровий спосіб життя. Її перевага полягає в тому, що вона не потребує радикального розширення матеріальної бази, але дозволяє активніше використовувати вже наявні ресурси готелю.

П'ятий напрям пов'язаний із культурно-пізнавальною анімацією. Розташування Cavallino Bianco в Ортізеї створює значні можливості для інтеграції локальної культури у готельний продукт. Ортізеї є одним із центрів Валь-Гардени, оточеним гірськими ландшафтами Доломітів, що робить територію привабливою для піших маршрутів, гірськолижного відпочинку та знайомства з місцевими традиціями. Тому доцільно розробити програму «Dolomites Culture & Family», що включатиме знайомство з ладинською культурою, місцевими ремеслами, гастрономією, музикою, сімейні екскурсії та тематичні вечори

Шостим напрямом є сезонне програмування. Для готелю, який функціонує в гірській туристичній дестинації, важливо формувати різні анімаційні пакети для зимового та літнього сезонів. Узимку акцент доцільно робити на лижних активностях, вечірніх програмах, гарячих напоях після прогулянок, тематичних зимових квестах, дитячих снігових іграх. Улітку варто посилювати прогулянкові, велосипедні, природничі, екологічні та outdoor-програми. Такий підхід дасть змогу підтримувати різноманітність дозвілля протягом року й уникати одноманітності анімаційних заходів.

З організаційної точки зору запропоновані програми потребують чіткого розподілу відповідальності між анімаційною службою, службою прийому і розміщення, ресторанним підрозділом, SPA-зоною та службою безпеки. Анімаційна служба має відповідати за зміст заходів, сценарії, графік, підготовку реквізиту та роботу з учасниками. Ресторанний підрозділ може бути залучений до кулінарних майстер-класів, тематичних вечерів і дитячих дегустацій. SPA-зона може забезпечувати wellness-заходи, водну активність і програми релаксації. Служба прийому повинна інформувати гостей про розклад, реєструвати участь і збирати зворотний зв'язок.



Рис. 3.1. Модель удосконалення анімаційних програм готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

Джерело: складено автором

Особливу увагу необхідно приділити комунікації з гостями. Розклад анімаційних програм доцільно подавати не лише у друкованому вигляді, а й через цифрові канали: мобільний додаток готелю, QR-коди на рецепції, електронні табло, повідомлення у номері або персональні рекомендації під час check-in. Такий підхід підвищує доступність інформації та полегшує планування дня для сімей з дітьми. Для іноземних гостей розклад доцільно подавати щонайменше італійською, англійською та німецькою мовами, а за потреби - іншими мовами залежно від структури гостей.

Важливим елементом є система попереднього запису на окремі заходи. Частина програм, наприклад кулінарні заняття, SPA-активності, майстер-класи з ремесел чи гірські прогулянки, потребує обмеження кількості учасників. Тому доцільно запровадити електронну реєстрацію, яка дозволить уникати перевантаження локацій, забезпечити належну якість обслуговування та раціонально планувати роботу персоналу.

Отже, запропоновані анімаційні програми є важливим елементом удосконалення додаткових послуг у готелі «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel». Їх упровадження дозволить розширити зміст дозвілля, посилити сімейну спеціалізацію готелю, активніше залучати різні вікові групи гостей, інтегрувати SPA-, культурні та outdoor-компоненти у загальний готельний продукт. Найбільший практичний ефект очікується від поєднання дитячих, підліткових, сімейних, wellness- і сезонних програм, оскільки саме така структура відповідає потребам сімейного відпочинку в гірській туристичній дестинації.

3.2. Калькуляція пропозицій з удосконалення надання додаткових послуг готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»

З економічної позиції запропоновані анімаційні та дозвіллієві програми мають виконувати три завдання: підвищувати споживчу цінність перебування, збільшувати частку додаткових доходів у структурі виручки та зменшувати ризик незадоволеності гостей у періоди несприятливих погодних умов. Для гірського сімейного готелю це особливо важливо, оскільки частина дозвілля туристів залежить від сезону, доступності лижних трас, екскурсій, піших маршрутів і зовнішньої інфраструктури. У таких умовах внутрішні анімаційні продукти дозволяють утримувати активність гостей у межах готелю й одночасно формувати додатковий дохід від майстер-класів, тематичних шоу, wellness-програм, сімейних квестів і спеціалізованих teen-заходів.

Для проведення розрахунків сформовано пакет із шести взаємопов'язаних пропозицій: сімейний екоквест «Dolomiti Family Eco Quest», кулінарно-анімаційна програма «Little Chef Alto Adige», підліткова outdoor-програма «Teen Outdoor Challenge», сімейна wellness-програма «Family Mindful Spa», вечірнє шоу «Dolomites Family Show» і цифровий модуль планування дозвілля «Lino Digital Schedule» (див. Табл. 3.3). Такий перелік відповідає спеціалізації готелю, оскільки охоплює дітей молодшого віку, підлітків, батьків і спільні сімейні активності.

Крім того, ці програми поєднують розважальну, освітню, рекреаційну та комунікативну функції, що дозволяє розглядати їх як елемент стратегічного розвитку додаткових послуг.

Запропоновані програми є взаємодоповнювальними. Екоквест і підліткова outdoor-програма використовують природний потенціал Доломітових Альп, кулінарна програма пов'язує анімацію з ресторанним обслуговуванням, wellness-програма розширює функціонал spa-комплексу, вечірнє шоу посилює емоційну складову дозвілля, а цифровий модуль забезпечує організаційну узгодженість усіх активностей. Такий підхід дозволяє

уникнути надмірної фрагментації сервісу, коли окремі заходи існують без єдиної логіки, і створити систему додаткових послуг із чіткою економічною віддачею.

Таблиця 3.3

Зміст запропонованих програм удосконалення додаткових послуг

Програма	Цільова аудиторія	Зміст послуги	Очікуваний сервісний результат
Dolomiti Family Eco Quest	Сім'ї з дітьми 5-12 років	Квест територією готелю та Ортізеї з екологічними завданнями, міні-картами, пошуком локацій і фінальним сертифікатом	Підвищення залученості родин, формування пізнавального дозвілля
Little Chef Alto Adige	Діти 4-10 років	Кулінарні майстер-класи з простих регіональних страв, оформлення дитячих фуд-боксів, дегустація для батьків	Посилення зв'язку між ресторанним сервісом і дитячою анімацією
Teen Outdoor Challenge	Підлітки 12–17 років	Командні завдання, трекінг, орієнтування, безпечні спортивні активності з інструктором	Зменшення дефіциту спеціалізованого дозвілля для підлітків
Family Mindful Spa	Батьки з дітьми 6-14 років	Легкі wellness-практики, дихальні вправи, сімейний релакс, міні-ритуали догляду	Розширення spa-продукту для сімейного сегмента
Dolomites Family Show	Усі гості готелю	Щотижневе вечірнє шоу з елементами місцевої культури, музики, інтерактиву та дитячих виступів	Підвищення емоційної цінності перебування
Lino Digital Schedule	Батьки, діти, персонал	Цифровий розклад програм із записом на активності, push-нагадуваннями та оцінкою якості	Підвищення зручності комунікації та контроль завантаженості програм

Джерело: складено автором

Для оцінювання доцільності впровадження програм необхідно розмежувати одноразові інвестиційні витрати та поточні операційні витрати (див. Табл. 3.4). Одноразові витрати включають закупівлю реквізиту, костюмів, матеріалів, спортивного й цифрового обладнання, підготовку локацій, розроблення сценаріїв і навчання персоналу.

Загальний обсяг стартових витрат становить 35,0 тис. євро. Для готелю високої категорії така сума є помірною, оскільки більшість пропозицій не потребує будівництва нових приміщень, а спирається на вже наявну

інфраструктуру: дитячий клуб, spa-зону, ресторан, відкриті майданчики, лобі-простори та територію готелю. Найбільша частка стартового бюджету припадає на цифровий модуль, сценічне оформлення й спортивне обладнання, оскільки саме ці елементи забезпечують масштабованість і повторюваність програм протягом сезону.

Таблиця 3.4

Орієнтовна калькуляція одноразових витрат на впровадження програм

Стаття витрат	Призначення	Сума, євро
Реквізит для екоквестів і сімейних ігор	Карти, бейджі, завдання, навігаційні елементи, призовий фонд	4 200
Кулінарне обладнання для дитячих майстер-класів	Дитячі фартухи, інвентар, форми, безпечні набори для приготування	3 800
Спортивне обладнання для teen-програм	Компаси, шоломи, маркувальні набори, командний інвентар	5 600
Wellness-реквізит	Килимки, подушки, дитячі халати, ароматичні матеріали, набори догляду	4 500
Костюми та сценічне оформлення	Образи для тематичних вечорів, декорації, світлові елементи	6 300
Розроблення цифрового розкладу	Модуль бронювання активностей, інтеграція з сайтом, дизайн інтерфейсу	7 500
Навчання персоналу	Тренінги з безпеки, сервісної комунікації, роботи з дітьми та підлітками	3 100
Разом одноразові витрати	Сукупний стартовий бюджет упровадження	35 000

Джерело: складено автором

Поточні витрати розраховано на один операційний рік із урахуванням того, що частина програм реалізується протягом усього року, а частина має сезонний характер (див. Табл. 3.5). Для сімейного готелю в гірському туристичному регіоні доцільно передбачати гнучкий графік: у високий сезон програми проводяться частіше, а в міжсезоння виконують функцію додаткового стимулу для бронювання.

Річні операційні витрати становлять 67,2 тис. євро. Найбільші витрати передбачені на вечірнє шоу, кулінарні майстер-класи та підліткову outdoor-програму, оскільки вони потребують залучення спеціалізованого персоналу, регулярного оновлення сценаріїв і матеріального забезпечення. Водночас ці програми мають найвищий потенціал для формування додаткової цінності:

вечірнє шоу впливає на загальне емоційне сприйняття готелю, кулінарна програма посилює зв'язок із ресторанним продуктом, а teen-програма закриває один із найбільш складних сегментів сімейного дозвілля.

Таблиця 3.5

Розрахунок річних операційних витрат на запропоновані програми

Програма	Основні витрати	Річна сума, євро
Dolomiti Family Eco Quest	Оновлення завдань, призи, матеріали, робота аніматорів	9 600
Little Chef Alto Adige	Продукти, одноразові матеріали, робота кухаря-аніматора	12 400
Teen Outdoor Challenge	Інструктори, страхові організаційні витрати, ремонт інвентарю	11 800
Family Mindful Spa	Матеріали, робота wellness-інструктора, оновлення наборів	10 200
Dolomites Family Show	Сценарії, костюми, звук, залучення артистів у пікові періоди	14 700
Lino Digital Schedule	Технічна підтримка, оновлення розкладів, аналітика відгуків	5 500
Маркетинговий супровід	Фото-, відеоконтент, промо в соціальних мережах і на сайті	3 000
Разом операційні витрати	Сукупні річні витрати	67 200

Джерело: складено автором

Доходи від запропонованих послуг можуть формуватися двома способами: через пряму оплату окремих активностей і через включення частини програм у преміальні пакети проживання. Для збереження іміджу готелю високої категорії не всі активності доцільно робити платними. Частина з них має виконувати роль сервісного бонусу, що підвищує задоволеність гостей і підтримує конкурентоспроможність.

Тому розрахункова модель передбачає комбінований підхід: базові анімаційні заходи залишаються доступними в межах загальної концепції готелю, а спеціалізовані майстер-класи, квести, wellness-сесії та outdoor-активності можуть продаватися як преміальні програми з попереднім записом.

Прогнозний річний дохід від запропонованих програм становить 125,04 тис. євро (див. Табл. 3.6). Найбільший дохід очікується від сімейного екоквесту та wellness-програми, оскільки вони орієнтовані не на одну дитину, а на сім'ю

як одиницю споживання. Це відповідає концепції готелю, де рішення про вибір додаткових послуг ухвалюють батьки, а цінність формується через спільний досвід родини. Кулінарні майстер-класи мають стабільний потенціал завдяки регулярності проведення та відносно невисокій ціні, а підліткова програма забезпечує диференціацію сервісу для вікової групи, яка часто менш охоплена традиційною дитячою анімацією.

Таблиця 3.6

Прогноз доходів від реалізації запропонованих додаткових послуг

Програма	Періодичність	Середня кількість учасників	Ціна, євро	Прогноз доходу, євро/рік
Dolomiti Family Eco Quest	3 рази на тиждень протягом 32 тижнів	10 сімей	35 за сім'ю	33 600
Little Chef Alto Adige	2 рази на тиждень протягом 45 тижнів	12 дітей	28 за дитину	30 240
Teen Outdoor Challenge	2 рази на тиждень протягом 30 тижнів	8 підлітків	40 за учасника	19 200
Family Mindful Spa	3 рази на тиждень протягом 45 тижнів	8 сімей	30 за сім'ю	32 400
Dolomites Family Show	1 раз на тиждень протягом 40 тижнів	12 преміальних бронювань	20 за сім'ю	9 600
Разом прогнозний дохід	-	-	-	125 040

Джерело: складено автором

Економічну ефективність запропонованого пакета доцільно визначати за показниками валового фінансового результату, рентабельності операційних витрат, строку окупності стартових інвестицій і коефіцієнта повернення інвестицій. Формули розрахунку мають такий вигляд:

$$\Phi P = D - \text{Воп},$$

$$P_v = \Phi P / \text{Воп} \times 100 \%,$$

$$PI = I / \Phi P,$$

$$ROI = \Phi P / I \times 100 \%,$$

де ΦP – фінансовий результат від упровадження програм; D – прогнозний річний дохід; Воп – операційні витрати; P_v – рентабельність операційних

витрат; PI – строк окупності інвестицій; I – одноразові стартові інвестиції; ROI – коефіцієнт повернення інвестицій.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Формула / порядок розрахунку	Значення
Прогнозний річний дохід	Сума доходів за всіма програмами	125 040 євро
Річні операційні витрати	Сума поточних витрат	67 200 євро
Річний фінансовий результат	$125\,040 - 67\,200$	57 840 євро
Рентабельність операційних витрат	$57\,840 / 67\,200 \times 100$	86,1 %
Стартові інвестиції	Сума одноразових витрат	35 000 євро
Строк окупності	$35\,000 / 57\,840$	0,61 року
ROI	$57\,840 / 35\,000 \times 100$	165,3 %

Джерело: складено автором

Отримані розрахунки свідчать про економічну доцільність упровадження запропонованого пакета програм. Річний фінансовий результат становить 57,84 тис. євро, строк окупності стартових інвестицій – близько 0,61 року, а коефіцієнт повернення інвестицій - 165,3 %. Такий результат пояснюється тим, що запропоновані послуги використовують наявну матеріальну базу готелю, не потребують значних капітальних робіт і можуть реалізовуватися в межах чинної організаційної структури з частковим залученням зовнішніх фахівців.

Висновки до 3 розділу:

Запропоновані заходи з удосконалення анімаційних програм спрямовані на підвищення різноманітності дозвілля, розширення можливостей сімейного відпочинку та більш повне задоволення потреб різних вікових груп гостей. Запропоновані програми враховують особливості цільової аудиторії готелю та поєднують творчі, спортивні, пізнавальні, оздоровчі й сімейні форми активності. Їх реалізація сприятиме підвищенню якості додаткових послуг, збільшенню залученості гостей до внутрішніх сервісів готелю, зміцненню його спеціалізації на сімейному відпочинку та

формуванню більш насиченого й змістовного дозвілля. У результаті це дозволить підвищити рівень задоволеності гостей, зміцнити конкурентні позиції підприємства та створити додаткові переваги на ринку готельних послуг.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження комплексу нових програм дозвілля для гостей готелю Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel є економічно обґрунтованим та сприятиме підвищенню привабливості підприємства для сімейного відпочинку. Запропоновані заходи забезпечують розширення спектра додаткових послуг, підвищення рівня задоволеності гостей, зростання доходів і більш ефективне використання наявної матеріальної бази. Розрахунки свідчать про можливість отримання значного річного фінансового результату, високий рівень прибутковості витрат та швидке повернення вкладених коштів, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих рішень як інструменту зміцнення ринкових позицій готелю та підвищення його конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Доцільність впровадження анімаційних програм (на прикладі готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel»)» та зроблено наступні висновки:

1. Отже, готельні послуги є складним багатокомпонентним елементом туристичного продукту, що поєднує економічні, організаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти обслуговування. Проведений аналіз нормативно-правових актів і наукових підходів дозволив встановити, що сучасне готельне обслуговування виходить далеко за межі базового надання послуг проживання та охоплює широкий спектр додаткових сервісів, спрямованих на формування комплексного клієнтського досвіду. Специфічні характеристики готельних послуг, зокрема невідчутність, неможливість зберігання, нерозривність процесів надання та споживання, сезонність попиту й мінливість якості, визначають особливі вимоги до організації діяльності готельного підприємства, професійності персоналу та системи управління якістю. Водночас в умовах посилення конкуренції саме рівень сервісу, індивідуалізація обслуговування та здатність готелю адаптуватися до змін потреб споживачів стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

2. Додаткові послуги у сучасному готельному господарстві виконують не лише допоміжну, а стратегічну функцію, формуючи комплексний сервісний продукт та забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку індустрії гостинності. Проведене дослідження дозволило встановити, що зі зростанням категорії готелю відбувається якісне й кількісне розширення спектра додаткових сервісів, які поступово трансформуються з факультативних елементів обслуговування у фактично обов'язкові складові сучасного готельного продукту. Аналіз ДСТУ 4269:2003 підтвердив, що саме рівень розвитку додаткових послуг виступає одним із ключових критеріїв диференціації готелів за категоріями, а сучасні тенденції

розвитку галузі свідчать про зростання ролі цифрових, персоналізованих та інтегрованих сервісів. Запропонована авторська класифікація дозволяє комплексно систематизувати додаткові готельні послуги з урахуванням функціонального призначення, рівня цифровізації, персоналізації та цільової орієнтації, що створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи сервісного обслуговування в готельному бізнесі.

3. Анімаційні послуги у сучасному готельному господарстві виступають важливим елементом комплексного сервісного продукту та виконують не лише розважальну, а й рекреаційну, соціальну, культурно-пізнавальну, маркетингову й економічну функції. Проведене дослідження дозволило встановити, що анімаційна діяльність спрямована на формування позитивного емоційного досвіду гостя, підвищення рівня його задоволеності та створення конкурентних переваг готельного підприємства. Ефективність анімаційного обслуговування залежить від професійності персоналу, рівня розвитку матеріально-технічної бази, здатності готелю враховувати потреби різних цільових аудиторій та інтегрувати анімаційні програми у загальну концепцію сервісу. Водночас сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про посилення ролі персоналізованої, wellness-орієнтованої та інтерактивної анімації, що сприяє формуванню унікального клієнтського досвіду та підвищенню лояльності гостей до готельного бренду.

4. «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» є прикладом високоспеціалізованого сімейного готельного підприємства, діяльність якого ґрунтується на інтеграції послуг проживання, харчування, дитячого обслуговування, анімації, оздоровлення та активного відпочинку. Проведений організаційно-економічний аналіз засвідчив, що конкурентні переваги готелю формуються завдяки чіткій орієнтації на сімейний сегмент ринку, розвиненій дитячій інфраструктурі, потужному оздоровчому комплексу та багатосезонному характеру попиту. Важливою особливістю підприємства є значна роль додаткових послуг у структурі доходів, що свідчить про ефективне формування комплексного продукту сімейного

відпочинку. Сукупність зазначених чинників забезпечує готелю стійкі ринкові позиції та високий рівень задоволеності гостей.

5. Проведений аналіз конкурентного середовища засвідчив, що «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» функціонує у висококонкурентному сегменті преміальних готельних підприємств Доломітового регіону та має чітко виражену спеціалізацію на сімейному відпочинку. Попри нижчий інтегральний показник конкурентоспроможності порівняно з готелями «Hotel Granbaita Dolomites» та «Gardena Grödnerhof Hotel & Spa», підприємство зберігає сильні ринкові позиції завдяки розвиненій дитячій інфраструктурі, анімаційним програмам, оздоровчим послугам і комплексному підходу до організації сімейного дозвілля. Конкурентні переваги готелю формуються не лише за рахунок матеріально-технічної бази, а й через створення цілісного середовища сімейного відпочинку, що забезпечує високий рівень задоволеності гостей та їх повторні візити. Подальше зміцнення ринкових позицій доцільно пов'язувати з удосконаленням сервісної інфраструктури, підвищенням споживчої цінності послуг та розвитком індивідуального підходу до обслуговування гостей.

6. Основні проблеми функціонування «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel» пов'язані не з недоліками концепції розвитку, а з необхідністю підтримання стабільно високої якості обслуговування в умовах значного сезонного навантаження та високих очікувань гостей. Найбільші ризики виникають у сферах забезпечення відповідності вартості проживання споживчій цінності послуг, організації комунікації з гостями, оновлення програм дозвілля, координації роботи персоналу та управління навантаженням на інфраструктуру. Водночас сильна орієнтація на сімейний відпочинок, розвинена система дозвілля для дітей, високий рівень обслуговування та значна частка постійних гостей створюють сприятливі передумови для подальшого вдосконалення діяльності готелю. Усунення виявлених проблемних аспектів сприятиме підвищенню задоволеності

клієнтів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

7. Запропоновані заходи з удосконалення анімаційних програм спрямовані на підвищення різноманітності дозвілля, розширення можливостей сімейного відпочинку та більш повне задоволення потреб різних вікових груп гостей. Запропоновані програми враховують особливості цільової аудиторії готелю та поєднують творчі, спортивні, пізнавальні, оздоровчі й сімейні форми активності. Їх реалізація сприятиме підвищенню якості додаткових послуг, збільшенню залученості гостей до внутрішніх сервісів готелю, зміцненню його спеціалізації на сімейному відпочинку та формуванню більш насиченого й змістовного дозвілля. У результаті це дозволить підвищити рівень задоволеності гостей, зміцнити конкурентні позиції підприємства та створити додаткові переваги на ринку готельних послуг.

8. Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження комплексу нових програм дозвілля для гостей готелю Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel є економічно обґрунтованим та сприятиме підвищенню привабливості підприємства для сімейного відпочинку. Запропоновані заходи забезпечують розширення спектра додаткових послуг, підвищення рівня задоволеності гостей, зростання доходів і більш ефективне використання наявної матеріальної бази. Розрахунки свідчать про можливість отримання значного річного фінансового результату, високий рівень прибутковості витрат та швидке повернення вкладених коштів, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих рішень як інструменту зміцнення ринкових позицій готелю та підвищення його конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байлик С. І. Готельне господарство: організація, управління, обслуговування : навчальний посібник. Київ : Дакор, 2008. 288 с.
2. Бочелюк В. Й., Бочелюк В. В. Дозвіллезнавство. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 208 с.
3. Вrabіє В. Відповідність додаткових послуг категоріям готелів за ДСТУ 4269:2003. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності : матеріали II всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Миколаїв, 29 квітня 2026 року) / Миколаївський національний аграрний університет ; Факультет менеджменту ; Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму. Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 136-140. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508>
4. Вrabіє В. В. Інноваційні підходи до організації дозвілля у готелях / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 71-75
5. Галасюк С. С., Демянчу К. Ф. Категоризація готелів України в контексті європейського досвіду. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 32. С. 64–68.
6. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2014. 242 с.
7. Давидова О. Ю. Організація в готелях додаткових послуг : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2018. 186 с.
8. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Введ. 01.07.2004 р. К.: Держспоживстандарт України, 2004. 18 с.

9. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/175340___738848 (дата звернення: 26.05.2026).

10. Ільтьо Т. І. Розвиток та впровадження анімаційної діяльності в готельному господарстві на українському та світовому ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 174-178.

11. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навчальний посібник. Чернівці : Книги–XXI, 2003. 300 с.

12. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2005. 436 с.

13. Мазаракі А. А., Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 680 с.

14. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

15. Масюк Ю. О. Організація анімаційної діяльності в туризмі : навч.-метод. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 245 с.

16. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 392 с.

17. Носа Б. Особливості організації дитячої анімації у готелях курортного типу. Економіка та суспільство, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-51>

18. Остапенко Я. О. Сервісологія та організація послуг у сфері гостинності. Одеса : Астропринт, 2022. 240 с.

19. Офіційний сайт готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel». URL: <https://www.cavallino-bianco.com/>

20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 15.03.2006 № 297. URL:

https://protocol.ua/ua/pro_zatverdgeniya_poryadku_nadannya_poslug_z_timchaso_vogo_rozmishchennya_%28progivannya%29/

21. Прієзжева Е. М. Соціально-культурна анімація у туризмі. К.:РІБ Турист, 2003. 120 с.

22. Проєкт змін до Порядку надання послуг з тимчасового розміщення. URL: drs.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/r-738.pdf

23. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

24. Система категоризацій «Hotelstars». URL: <https://www.Hotelstars.eu>.

25. Сторінка на Booking.com готелю «Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel». URL: <https://surl.li/niajsb>

26. Сторінка на Booking.com готелю «Gardena Grödnerhof - Hotel & Spa». URL: <https://surl.lu/misgcf>

27. Сторінка на Booking.com готелю «Granbaita Dolomites». URL: <https://surl.li/qgevzr>

28. Терещук Н. В., Тимчук С. В. Сучасні форми організації і процес анімаційного обслуговування на підприємствах готельного господарства. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2021. (1-2 (3-4), 84-92. [https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2\(3-4\).2021.241948](https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2(3-4).2021.241948)

29. Харенко, Д., Шикіна, О., & Новічкова, Т. (2025). Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. Економіка та суспільство, (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93>

30. Шикіна О. В. Сучасні тенденції розвитку категорійних готелів України. Вісник соціально-економічних досліджень. Економіка туризму та готельно-ресторанна справа. 2021. № 2 (77). DOI: 10.33987/vsed.2(77).2021.163-179

31. Шикіна О. В., Вrabіє В. В. Доцільність впровадження анімаційних програм у готелі Cavallino Bianco Family Spa Grand Hotel / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів

Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 268-269.

32. Шикіна О. В., Гончаренко Я. Є., Ремігайло І. Ю. (2022) Дослідження надання анімаційних послуг у Одеській області. Економіка та суспільство, (37). URL: <https://cutt.ly/H8lyCoN>

33. Шикіна О. В., Урсу В. В. (2025) Стратегії цифрового маркетингу в просуванні підприємств готельного бізнесу. Бізнес-навігатор. 2025. № 6 (83). С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-4> URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/6.pdf

34. Шикіна, О., Нєчева Н., Тіщенко І. (2024). Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29>

35. Dydyk, I., & Koval, O. (2025). Features of Organizing Animation Activities in Ukraine and the European Union Countries: Comparative Analysis and Development Prospects. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, 18. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-12-01>

36. Keča, K., & Dragičević, D. (2022). The influence of the offer of animation programs on guest satisfaction and loyalty in the hotel industry. DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, 7(1), 77–87. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/393857>

37. Mozolev, O., Dolynska, O., Khmara, M., Shorobura, I., Romanyshyna, O., Aliksieiev, O., & Kravchuk, L. (2021). Research of Priorities in Providing Animation Services for Different Age Groups of Tourists from Ukraine. Open Journal of Social Sciences, 9(10), 97–108. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.910007>

38. Sampaio, C., Costa, C., & Fernandes, C. (2024). Hospitality and Tourism Demand: Exploring Industry Shifts and Emerging Trends through Thematic Analysis. Societies, 14(10), 207. <https://doi.org/10.3390/soc14100207>

39. Sergii Iaromenko, Michał Roman, Iryna Ahieieva & Olga Shykina (13 May 2026): Tourism under siege: dealing with the side effects of selected crises on

the Ukrainian tourism industry, *Journal of Tourism and Cultural Change*, DOI: 10.1080/14766825.2026.2669175

40. Vovk, I., Valášková, K., Vovk, Y., Vovk, O., & Palianytsia, V. (2025). E-business platforms for animation services in hospitality: Sustainable revenue models and digital transformation impact in European hotels (2022–2024). *Economics, Management and Sustainability*, 10(2), 61–80. <https://doi.org/10.14254/jems.2025.10-2.4>