

**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:

Удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства
(на прикладі готелю «Palace Del Mar»).

Виконавець
студент факультету міжнародної економіки
Баришнікова Валерія Сергіївна
(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

Баришникова В.С. «Удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства (на прикладі готелю «Palace Del Mar»)».

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 удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства. Предметом дослідження є науково-практичні питання шляхів удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства (на прикладі готелю «Palace Del Mar»).

Мета роботи є генерація шляхів удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства (на прикладі готелю «Palace Del Mar»).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства на прикладі готелю «Palace Del Mar». Проаналізовано сутність готельних послуг, підходи до оцінки якості обслуговування та особливості управління якістю в готелі.

На підставі дослідження виявлено основні проблеми функціонування готелю «Palace Del Mar» та обґрунтовано доцільність упровадження заходів щодо стандартизації сервісу, навчання персоналу, розвитку партнерських і пакетних послуг, цифрової комунікації та подієвого обслуговування. Проведене економічне обґрунтування підтвердило позитивний вплив запропонованих заходів на якість обслуговування, доходи та конкурентоспроможність готелю.

Ключові слова: готельне господарство, готельні послуги, якість сервісу, удосконалення обслуговування, готель «Palace Del Mar».

ANNOTATION

Baryshnikova V.S. «Improving the provision of services by a hotel enterprise (using the example of the Palace Del Mar 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 qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used.

The object of the study is the process of improving the provision of services by a hotel enterprise. The subject of the study is scientific and practical issues of ways to improve the provision of services by a hotel enterprise (using the example of the Palace Del Mar hotel).

The purpose of the work is to generate ways to improve the provision of services by a hotel enterprise (using the example of the Palace Del Mar hotel).

The qualification work examines the theoretical and practical aspects of improving the provision of services by a hotel enterprise using the example of the Palace Del Mar hotel. The essence of hotel services, approaches to assessing the quality of service and features of quality management in the hotel are analyzed.

Based on the study, the main problems of the functioning of the Palace Del Mar hotel were identified and the feasibility of implementing measures to standardize service, staff training, the development of partner and package services, digital communication and event services was substantiated. The economic justification confirmed the positive impact of the proposed measures on the quality of service, income and competitiveness of the hotel.

Keywords: hotel industry, hotel services, service quality, service improvement, Palace Del Mar hotel.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА....	7
1.1. Поняття та особливості готельних послуг.....	7
1.2. Наукові підходи до визначення якості обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства	16
1.3. Основи побудови системи управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «PALACE DEL MAR»	33
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Palace Del Mar»	33
2.2. Аналіз конкурентної середи готелю «Palace Del Mar».....	39
2.3. Виявлення основних проблем у функціонуванні готелю «Palace Del Mar»	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ «PALACE DEL MAR»	55
3.1. Заходи організаційного забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar»	55
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar»	62
ВИСНОВКИ	70
Список використаних джерел.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємства готельного господарства відіграють важливу роль у розвитку індустрії гостинності, забезпеченні якісного обслуговування споживачів та формуванні позитивного туристичного іміджу регіону. В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг, зростання вимог гостей до рівня комфорту, безпеки, персоналізації обслуговування та якості сервісу особливого значення набуває питання удосконалення надання послуг у готельних підприємствах. Сучасний споживач очікує не лише належних умов розміщення, а й комплексного сервісу, що охоплює високий рівень комунікації з персоналом, зручність бронювання, якісне харчування, додаткові послуги, індивідуальний підхід та відповідність заявленої категорії готелю фактичному рівню обслуговування.

Одним із підприємств готельного господарства, діяльність якого потребує комплексного дослідження з позицій якості та ефективності надання послуг, є готель «Palace Del Mar». Його функціонування на ринку готельних послуг пов'язане з необхідністю підтримання високих стандартів сервісу, збереження конкурентних позицій, підвищення рівня задоволеності гостей та адаптації до змін зовнішнього середовища. Дослідження особливостей надання послуг у готелі «Palace Del Mar» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони сервісної діяльності підприємства, оцінити якість основних і додаткових послуг, визначити рівень відповідності очікуванням споживачів та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи є генерація шляхів удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства (на прикладі готелю «Palace Del Mar»).

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття та визначити особливості готельних послуг;
- дослідити наукові підходи до визначення якості обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства;

- охарактеризувати основи побудови системи управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику готелю «Palace Del Mar»;
- провести аналіз конкурентної середи готелю «Palace Del Mar»;
- виявити основні проблеми у функціонуванні готелю «Palace Del Mar»;
- обґрунтувати заходи організаційного забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar»;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання шляхів удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства (на прикладі готелю «Palace Del Mar»).

Методом дослідження роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв'язку та розвитку явищ і процесів у сфері надання послуг підприємствами готельного господарства. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі загальнонаукові методи: абстрактно-логічний метод – застосовувався для узагальнення теоретичних положень, визначення сутності готельних послуг, якості обслуговування та формулювання висновків; системний аналіз – використовувався для дослідження особливостей функціонування готелю «Palace Del Mar», оцінки його організаційно-економічної діяльності та визначення напрямів удосконалення надання послуг; графічний метод – застосовувався для наочного представлення результатів дослідження, схем, моделей та заходів організаційного забезпечення якості обслуговування; табличний метод та метод групування – використовувалися під час аналізу номерного фонду, структури доходів і витрат, конкурентного середовища та прогнозних показників ефективності запропонованих заходів; порівняльний

метод – застосовувався для зіставлення готелю «Palace Del Mar» з основними конкурентами на ринку готельних послуг м. Одеси; економіко-аналітичний метод – використовувався для оцінки фінансових результатів діяльності готелю та економічного обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг; конструктивний метод – застосовувався при розробці практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування, розвитку додаткових і партнерських послуг, удосконалення цифрової комунікації та зміцнення конкурентоспроможності готелю «Palace Del Mar».

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем функціонування підприємств готельного господарства, управління якістю готельних послуг, організації обслуговування споживачів та підвищення конкурентоспроможності готелів, законодавчі та нормативні акти України, матеріали професійних галузевих видань, офіційний сайт готелю «Palace Del Mar», відкриті джерела мережі Internet, дані платформ бронювання, аналітичні матеріали щодо ринку готельних послуг м. Одеси, а також внутрішні матеріали та звітні дані готелю «Palace Del Mar».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar», підвищення якості обслуговування споживачів, розвитку додаткових і партнерських послуг, удосконалення цифрової комунікації з гостями, активізації подієвого та ресторанного обслуговування, зниження сезонної залежності попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг м. Одеси.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 78 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 2 рисунки.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Баришнікова В., Шикіна О.В. Франчайзинг у системі готельного бізнесу : Глобалізаційні процеси : виклики та рішення : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, МГУ, 12 листопада 2024 р.). 2024 р. 243 с. С. 173-174. URL: <http://surl.li/kwlphp>
2. Шикіна О.В., Баришнікова В.С. Удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства / 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. 266-267.
3. Баришнікова В.С. Управління якістю послуг у готельному бізнесі / 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. 54-57
4. Баришнікова В. Конкурентне середовище готелю PALACE DEL MAR / 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. 358. С. 221-224. с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та особливості готельних послуг

Готельні послуги є однією з базових складових індустрії гостинності та важливим елементом туристичного продукту. Їх значення зумовлюється тим, що саме послуги розміщення забезпечують можливість тимчасового перебування туристів поза місцем постійного проживання, формують умови для відпочинку, ділових поїздок, лікування, рекреації, участі у культурних, спортивних та інших заходах. У сучасних умовах готельна послуга вже не може розглядатися лише як надання місця для ночівлі, оскільки вона охоплює широкий комплекс сервісних, організаційних, інформаційних, побутових, ресторанних, оздоровчих та комунікаційних процесів, спрямованих на задоволення потреб споживача.

На нормативно-правовому рівні сутність готельної послуги визначається Законом України «Про туризм». Відповідно до цього Закону, готельна послуга трактується як дії або операції суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера або місця в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачеві відповідно до категорії готелю [1]. Отже, законодавче визначення акцентує увагу на двох основних складових готельної послуги: базовій послугі розміщення та додаткових послугах, які розширюють зміст готельного обслуговування.

У ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» готельні послуги визначаються як діяльність з розміщування та надання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також інша діяльність, пов'язана з розміщуванням і тимчасовим проживанням [2]. У цьому ж стандарті готель розглядається як підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, які не обмежуються щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат і санвузлів. Це свідчить про те, що готельна послуга має комплексний

характер і передбачає наявність не лише матеріальної бази, а й організованої системи обслуговування.

Таблиця 1.1

Нормативно-правові підходи до визначення поняття «готельна
послуга»

Джерело	Зміст визначення
Закон України «Про туризм»	Готельна послуга – це дії або операції суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера або місця в готелі, а також додаткові послуги, що надаються відповідно до категорії готелю.
ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»	Готельні послуги – це діяльність з розміщування та надання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також інша діяльність, пов'язана з розміщуванням і тимчасовим проживанням.

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

У науковій літературі готельні послуги найчастіше розглядаються як сукупність дій, процесів і результатів діяльності підприємства готельного господарства, спрямованих на задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні, відпочинку, харчуванні, побутовому та інформаційному обслуговуванні. На відміну від матеріального товару, готельна послуга має переважно нематеріальний характер, однак її якість значною мірою залежить від матеріально-технічного стану готелю, рівня оснащення номерного фонду, професійності персоналу, організації внутрішніх процесів і здатності підприємства забезпечувати стабільний рівень сервісу.

У працях С. С. Галасюк та С. Г. Нездоймінова організація готельного господарства розглядається як складна система, що поєднує виробничі, сервісні, управлінські та комунікаційні процеси [3]. Такий підхід дозволяє трактувати готельну послугу не лише як результат розміщення гостя, а як сукупність взаємопов'язаних елементів: бронювання, зустрічі гостя, реєстрації, поселення, проживання, прибирання, харчування, надання додаткових послуг, розрахунку та післяпродажної комунікації. Отже, якість

готельної послуги формується протягом усього циклу взаємодії споживача з підприємством.

Дослідженням розвитку готельного господарства займається О. В. Шикіною, у працях якої розглядаються питання функціонування готельних підприємств, розвитку малих готелів, конкурентоспроможності готельного господарства та стану готельного бізнесу Одеського регіону [4-6]. З позицій цих досліджень готельна послуга повинна аналізуватися не ізольовано, а в контексті ринкового середовища, конкурентних переваг підприємства, туристичних потоків, місткості готельного ринку та здатності готелю адаптуватися до змін попиту. Особливо важливим є те, що в умовах високої конкуренції споживач оцінює не лише факт надання послуги проживання, а її відповідність очікуванням, співвідношення ціни та якості, рівень безпеки, комфортність перебування, репутацію готелю та якість комунікації з персоналом.

Сучасні наукові публікації також підтверджують, що готельні послуги набувають дедалі більш комплексного характеру. Зокрема, у дослідженнях, присвячених анімаційним послугам у готельних підприємствах, О. В. Шикіна та співавтори підкреслюють, що додаткові послуги можуть виступати важливим чинником підвищення привабливості готелю, формування позитивного досвіду гостя та посилення конкурентних позицій підприємства [5]. Це свідчить про те, що сучасний готель повинен пропонувати не лише стандартний набір послуг, а й створювати емоційну, рекреаційну та комунікаційну цінність для споживача.

Наукові праці С. С. Галасюк, присвячені розвитку національних готельних мереж України, дозволяють розглядати готельну послугу також крізь призму стандартизації, брендування, управління якістю та формування єдиних сервісних підходів [7]. У межах готельних мереж послуга набуває особливої ознаки – вона повинна бути впізнаваною, прогнозованою та стабільною незалежно від конкретного об'єкта розміщення. Для незалежних готелів це також має важливе значення, оскільки стандартизація сервісу,

чітке регламентування роботи персоналу та контроль якості є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності.

У дослідженнях Д. О. Харенка та співавторів готельно-ресторанний бізнес розглядається як важливий елемент стратегічного управління туристичними рекреаційними DESTИНАЦІЯМИ [8]. Такий підхід дає змогу стверджувати, що готельна послуга має не лише внутрішньогосподарське, а й територіальне значення. Якісне готельне обслуговування впливає на загальне сприйняття туристичної DESTИНАЦІЇ, рівень задоволеності туристів, тривалість їх перебування, повторні відвідування та формування позитивного іміджу регіону.

Особливу увагу в сучасній науковій літературі приділено управлінню якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. В. А. Язіна, М. В. Кучер та О. С. Сабіров зазначають, що якість продукції та послуг є одним із головних критеріїв успішного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства [9]. Це положення є особливо важливим для готельного бізнесу, оскільки незадовільна якість навіть одного елементу обслуговування може негативно вплинути на загальне враження гостя від перебування в готелі.

Узагальнення наукових підходів до трактування готельної послуги дозволяє розглядати її як комплексну систему обслуговування, що поєднує основні складові сервісу, цикл взаємодії з гостем, фактори якості, ринкові умови та кінцеві результати діяльності підприємства (рис. 1.1). Як видно з рис. 1.1, готельна послуга не обмежується лише тимчасовим проживанням, а охоплює бронювання, зустріч гостя, реєстрацію, поселення, проживання, прибирання, харчування, додаткові послуги, розрахунок і післяпродажну комунікацію. Її якість формується під впливом матеріально-технічного стану готелю, оснащення номерного фонду, професійності персоналу, організації внутрішніх процесів і стабільності сервісу. Отже, готельна послуга є багатокомпонентним результатом діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на задоволеність споживачів.



Рис. 1.1. Готельна послуга як комплексна система обслуговування

Джерело: складено автором на основі [3-10].

Готельна послуга має низку специфічних ознак, які відрізняють її від матеріальних товарів та інших видів послуг (див. Табл. 1.2). До основних особливостей готельних послуг належать: нематеріальність, невіддільність від процесу надання, одночасність виробництва і споживання, мінливість якості, неможливість зберігання, сезонність попиту, залежність від персоналу та комплексність сприйняття споживачем.

По-перше, готельна послуга є нематеріальною. Споживач не може повністю оцінити її якість до моменту фактичного проживання. До поселення гість орієнтується на опис готелю, фотографії номерів, інформацію на офіційному сайті, відгуки інших клієнтів, рейтинг на платформах бронювання, рекомендації знайомих або туристичних агентів. Саме тому інформаційна відкритість, достовірність рекламних матеріалів і репутація готелю мають важливе значення для формування попередніх очікувань споживача.

По-друге, готельна послуга є невіддільною від процесу її надання. Якість обслуговування формується безпосередньо під час взаємодії гостя з персоналом готелю. Адміністратор служби прийому і розміщення, покоївка, офіціант, працівник служби безпеки, менеджер з бронювання та інші співробітники беруть участь у створенні загального сервісного результату. Тому людський чинник є одним із ключових у забезпеченні якості готельних послуг.

По-третє, для готельних послуг характерна одночасність виробництва і споживання. Послуга проживання створюється і споживається в конкретний момент часу. Наприклад, процес реєстрації гостя, прибирання номера, подання сніданку або реагування на запит клієнта відбуваються у реальному часі. Це означає, що помилки в обслуговуванні важко виправити без втрати частини споживчого враження. Саме тому готельні підприємства повинні приділяти значну увагу регламентам, стандартам, навчанню персоналу та оперативному контролю якості.

Основні особливості готельних послуг

Особливість	Зміст прояву
Нематеріальність	Послугу неможливо повністю оцінити до моменту її споживання; важливу роль відіграють відгуки, репутація та інформаційні матеріали.
Невіддільність від персоналу	Якість послуги значною мірою залежить від професійності, культури спілкування та поведінки працівників готелю.
Одночасність надання і споживання	Послуга створюється та споживається у процесі безпосередньої взаємодії гостя з підприємством.
Неможливість зберігання	Непроданий номер за певну добу означає втрачений дохід, який неможливо компенсувати в майбутньому.
Мінливість якості	Якість може змінюватися залежно від персоналу, часу, завантаженості готелю, технічного стану та очікувань гостя.
Комплексність	Гість оцінює не окрему дію, а сукупний результат перебування в готелі.
Сезонність попиту	Попит на послуги розміщення залежить від туристичного сезону, подій, ділової активності та зовнішніх умов.
Залежність від репутації	Вибір готелю часто формується під впливом відгуків, рейтингів, рекомендацій і попереднього досвіду споживачів.

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 9; 10].

По-четверте, готельні послуги не можуть бути збережені або накопичені. Якщо номер не був проданий протягом певної доби, дохід від нього втрачається без можливості перенесення на майбутній період. Ця особливість зумовлює необхідність активного управління попитом, використання гнучкого ціноутворення, систем бронювання, спеціальних пропозицій, маркетингових заходів і роботи з різними сегментами споживачів.

По-п'яте, готельні послуги характеризуються мінливістю якості. Рівень обслуговування може змінюватися залежно від завантаженості готелю, професійності персоналу, зміни працівників, технічного стану номерного

фонду, сезонності, настрою гостя та його індивідуальних очікувань. Навіть у межах одного готелю різні споживачі можуть по-різному оцінювати однакову послугу. Це пояснюється суб'єктивністю сприйняття сервісу та різним рівнем вимог клієнтів.

По-шосте, готельні послуги мають комплексний характер. Гість оцінює не лише номер, а весь процес перебування: зручність бронювання, швидкість підтвердження заявки, доступність інформації, якість зустрічі, чистоту приміщень, комфорт ліжка, роботу санвузла, рівень тиші, якість харчування, доброзичливість персоналу, безпеку, швидкість вирішення проблем і загальну атмосферу закладу. Саме тому готельна послуга є інтегрованим результатом роботи всіх служб підприємства.

Залежно від змісту та функціонального призначення готельні послуги доцільно поділяти на основні та додаткові. Основними є послуги, безпосередньо пов'язані з тимчасовим проживанням споживача: надання номера або місця для ночівлі, забезпечення санітарно-гігієнічних умов, прибирання, зміна білизни, користування меблями, обладнанням і базовими зручностями. Додаткові послуги розширюють споживчу цінність перебування та можуть включати харчування, трансфер, паркування, конференц-обслуговування, оздоровчі послуги, пральню, хімчистку, екскурсійне обслуговування, анімаційні програми, оренду приміщень, послуги для дітей, обслуговування в номері, інформаційний супровід тощо.

У сучасних умовах значення додаткових послуг суттєво зростає. Вони виконують не лише допоміжну, а й конкурентну функцію, оскільки дозволяють готелю відрізнятись від інших підприємств, формувати власну концепцію, підвищувати рівень задоволеності гостей та збільшувати доходи. Для готелів високої категорії додаткові послуги часто є обов'язковим елементом сервісної пропозиції, оскільки споживач очікує не лише якісного проживання, а й комплексного комфорту.

Важливою тенденцією розвитку готельних послуг є їх цифровізація. Сучасні готелі дедалі активніше використовують онлайн-бронювання,

електронні канали продажу, мобільні застосунки, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, електронні ключі, чат-боти, автоматизоване інформування гостей, цифрові меню, онлайн-оплату та аналітику відгуків. Цифрові інструменти змінюють не лише спосіб продажу готельних послуг, а й саму логіку взаємодії з клієнтом. Гість очікує швидкої відповіді, прозорої ціни, зручного бронювання, можливості самостійно обрати номер, отримати підтвердження та вирішити більшість питань дистанційно.

Разом із тим цифровізація не зменшує значення людського чинника у готельному обслуговуванні. Навпаки, чим більше стандартних процесів автоматизується, тим більшої ваги набувають ті елементи сервісу, які пов'язані з гостинністю, емоційною взаємодією, індивідуальним підходом і здатністю персоналу вирішувати нестандартні ситуації. Тому сучасна готельна послуга поєднує технологічність і персоналізоване обслуговування.

Окремо слід зазначити, що готельні послуги мають важливе соціально-економічне значення. Вони забезпечують зайнятість населення, стимулюють розвиток суміжних видів діяльності, зокрема ресторанного бізнесу, транспорту, торгівлі, екскурсійного обслуговування, дозвілля та рекреації. Якість готельних послуг впливає на конкурентоспроможність туристичних територій, формування іміджу міста або регіону, рівень туристичних витрат і повторні візити споживачів.

Таким чином, готельна послуга є складним, багатокомпонентним і динамічним економічним явищем. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, основні та додаткові послуги, технологічні процеси й людську взаємодію. Її якість формується не лише станом номерного фонду, а й організацією роботи персоналу, рівнем стандартизації сервісу, ефективністю управління, цифровими інструментами, репутацією підприємства та здатністю готелю задовольняти індивідуальні потреби гостей. У сучасному готельному господарстві саме якість і комплексність послуг виступають ключовими передумовами конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Наукові підходи до визначення якості обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування туристів є однією з ключових передумов конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Це пояснюється тим, що готельний продукт має комплексний характер і поєднує не лише матеріальні елементи, пов'язані з номерним фондом, обладнанням, інтер'єром та інфраструктурою, а й нематеріальні складові: культуру спілкування персоналу, швидкість реагування на запити, атмосферу гостинності, безпеку, індивідуальний підхід, емоційне враження та рівень задоволеності споживача. Саме тому якість обслуговування туристів у готелі не може оцінюватися лише за технічними параметрами, а повинна розглядатися як багатовимірна наукова категорія, що охоплює результат, процес і сприйняття послуги гостем.

У міжнародній практиці поняття якості розглядається через здатність об'єкта задовольняти встановлені та очікувані потреби споживача. Такий підхід закладено у стандартах управління якістю ISO 9000, де якість трактується як ступінь, до якого сукупність властивих характеристик об'єкта відповідає вимогам [11]. Для підприємств готельного господарства це означає, що якість обслуговування визначається не лише відповідністю готелю нормативним вимогам або категорії, а й здатністю забезпечити очікуваний рівень комфорту, безпеки, сервісу та позитивного споживчого досвіду.

У науковій літературі сформувалося кілька основних підходів до визначення якості обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства. Найбільш поширеними є нормативний, процесний, споживчо-орієнтований, результативний, системний, ціннісний та цифрово-аналітичний підходи. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах якості, однак у готельному бізнесі доцільним є їх комплексне поєднання.

Нормативний підхід передбачає оцінювання якості обслуговування через відповідність готельних послуг встановленим вимогам, стандартам, правилам, категорії готелю та внутрішнім регламентам підприємства. У межах цього підходу якість розглядається як відповідність визначеним параметрам: стану номерного фонду, переліку обов'язкових послуг, санітарно-гігієнічним нормам, правилам безпеки, стандартам роботи персоналу, вимогам до матеріально-технічного забезпечення. Перевагою нормативного підходу є його чіткість і можливість контролю, однак він не завжди повною мірою враховує суб'єктивне сприйняття послуги туристом.

Процесний підхід розглядає якість обслуговування як результат належної організації всіх етапів взаємодії гостя з готельним підприємством. У цьому випадку увага зосереджується не лише на кінцевому результаті – проживанні туриста, а й на всьому сервісному циклі: бронюванні, підтвердженні замовлення, зустрічі гостя, реєстрації, поселенні, обслуговуванні під час проживання, прибиранні, харчуванні, наданні додаткових послуг, розрахунку та післяпродажній комунікації. Відповідно, якість обслуговування формується на кожному етапі контакту туриста з готелем. Якщо хоча б один елемент сервісного процесу є незадовільним, це може негативно вплинути на загальне сприйняття готельної послуги.

Важливе місце в теорії якості послуг займає споживчо-орієнтований підхід. Він виходить із того, що якість визначається не лише підприємством, а передусім самим споживачем. Турист оцінює якість обслуговування через зіставлення власних очікувань із фактично отриманим досвідом. Саме цей підхід покладено в основу моделі SERVQUAL, розробленої А. Парасураманом, В. Зейтамл і Л. Беррі. У межах цієї моделі якість послуг визначається як розрив між очікуваннями споживача та його сприйняттям фактично отриманої послуги [12].

Модель SERVQUAL передбачає оцінювання якості за п'ятьма основними вимірами: матеріальні елементи, надійність, чуйність, упевненість і співпереживання. Для підприємств готельного господарства ці виміри

можуть бути конкретизовані таким чином: матеріальні елементи охоплюють стан номерів, меблів, обладнання, чистоту, зовнішній вигляд персоналу та загальний візуальний образ готелю; надійність означає здатність готелю виконувати обіцянки точно й стабільно; чуйність характеризує швидкість реагування персоналу на прохання та проблеми гостей; упевненість пов'язана з професійністю, компетентністю і ввічливістю персоналу; співпереживання відображає індивідуальний підхід до потреб кожного туриста.

Таблиця 1.3

Адаптація вимірів SERVQUAL до оцінювання якості обслуговування туристів у готелі

Вимір якості	Зміст у готельному господарстві
Матеріальні елементи	Стан номерного фонду, чистота, інтер'єр, обладнання, зовнішній вигляд персоналу, доступність інфраструктури
Надійність	Виконання обіцяних умов бронювання, відповідність заявленої категорії, точність розрахунків, стабільність сервісу
Чуйність	Швидкість реагування на запити гостей, оперативне вирішення проблем, готовність персоналу допомогти
Упевненість	Компетентність персоналу, безпека, ввічливість, довіра до готелю, професійна комунікація
Співпереживання	Індивідуальний підхід, врахування особливих потреб гостей, персоналізація обслуговування

Джерело: складено автором на основі [12].

Важливим для дослідження якості готельного обслуговування є також підхід К. Грьонруса, який запропонував розглядати якість послуг через поєднання технічної та функціональної якості [13]. Технічна якість відповідає на питання, що саме отримує споживач, тобто якість номера, харчування, додаткових послуг, обладнання, санітарного стану та безпеки. Функціональна якість характеризує те, як саме надається послуга: швидкість, ввічливість, уважність, культура комунікації, професійність персоналу, здатність вирішувати нестандартні ситуації. Для готельного підприємства

обидва виміри є однаково важливими, адже навіть високий рівень матеріально-технічної бази не гарантує позитивного враження гостя за умови низької культури обслуговування.

З позицій результативного підходу якість обслуговування туристів визначається через наслідки взаємодії гостя з готелем. До таких результатів належать задоволеність споживачів, повторні відвідування, позитивні відгуки, зростання лояльності, підвищення рейтингу готелю, поліпшення репутації та зміцнення конкурентних позицій підприємства. У цьому контексті якість виступає не лише характеристикою послуги, а й фактором економічної ефективності. Високий рівень якості обслуговування сприяє формуванню постійної клієнтської бази, збільшенню доходів, зменшенню витрат на залучення нових клієнтів і посиленню ринкової стійкості готелю.

Системний підхід до визначення якості обслуговування туристів передбачає розгляд готельного підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів: матеріально-технічної бази, персоналу, управління, сервісних технологій, стандартів, комунікацій, маркетингу, інформаційних систем і корпоративної культури. У межах цього підходу якість не може бути забезпечена лише однією службою або окремим працівником. Вона формується всією системою управління підприємством. Тому важливого значення набувають стандартизація процесів, навчання персоналу, контроль виконання процедур, управління скаргами, аналіз відгуків і постійне вдосконалення сервісу.

Сучасні українські дослідники також акцентують увагу на необхідності поєднання системного та процесного підходів до управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі. Зокрема, у працях Д. О. Харенка та співавторів якість послуг розглядається в умовах зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до стабільності сервісу [14]. Такий підхід є особливо актуальним для готельного господарства, оскільки турист очікує не випадково високого, а стабільно прогнозованого рівня обслуговування на всіх етапах перебування.

У статтях В. А. Язіної, М. М. Кучер та О. В. Сабірова якість продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства розглядається як важлива умова їх успішного функціонування та розвитку [9]. Автори підкреслюють, що управління якістю має охоплювати не лише контроль готового результату, а й організацію процесів, підготовку персоналу, дотримання технологічних вимог і постійне вдосконалення діяльності підприємства. Для готельного бізнесу це означає необхідність управління якістю як безперервного процесу, а не одноразового заходу.

Окремої уваги заслуговує ціннісний підхід, відповідно до якого якість обслуговування оцінюється туристом через співвідношення отриманої цінності та витрат. У цьому випадку важливими є не лише абсолютний рівень сервісу, а й відповідність ціни очікуваній якості. Турист може позитивно оцінити навіть готель середньої категорії, якщо фактичний рівень обслуговування відповідає або перевищує його очікування за сплачену ціну. Водночас у готелях високої категорії споживачі очікують розширеного сервісного пакета, персоналізації, високої культури обслуговування, бездоганної чистоти, безпеки та швидкого вирішення будь-яких проблем.

У сучасній науковій літературі якість готельних послуг дедалі частіше розглядається також через призму цифровізації. Сучасний турист оцінює готель не лише під час фактичного перебування, а ще на етапі пошуку інформації, онлайн-бронювання, комунікації з адміністрацією, перегляду відгуків, використання електронних сервісів і післяпродажної взаємодії. У зв'язку з цим цифрово-аналітичний підхід до якості обслуговування передбачає використання онлайн-відгуків, рейтингів, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизованих каналів комунікації, мобільних застосунків і цифрових інструментів моніторингу задоволеності гостей.

Сучасні дослідження вказують, що управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві має спиратися на клієнтоорієнтованість, навчання персоналу, стандартизацію, впровадження технологічних рішень та

аналіз споживчого досвіду [15]. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли готелі конкурують не лише ціною та матеріальною базою, а й швидкістю комунікації, гнучкістю обслуговування, репутацією в цифровому середовищі та здатністю персоналізувати сервіс.

Методологічні аспекти оцінювання якості готельних послуг досліджуються у працях І. М. Пріхно, де наголошується на необхідності систематизації компонентів та методів оцінювання якості в готельному бізнесі [16]. З позицій такого підходу якість обслуговування туристів може оцінюватися за допомогою анкетування гостей, аналізу скарг і пропозицій, моніторингу онлайн-відгуків, експертної оцінки, порівняння з конкурентами, внутрішнього аудиту, перевірки дотримання стандартів і розрахунку показників задоволеності клієнтів.

Результат аналізу наукових джерел наведемо у таблиці 1.4.

Формування якості обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать матеріально-технічна база, стан номерного фонду, професійність персоналу, організаційна структура, стандарти обслуговування, корпоративна культура, система мотивації працівників, якість управлінських рішень, використання цифрових технологій і здатність готелю працювати зі зворотним зв'язком. Зовнішніми факторами є конкурентне середовище, платоспроможність споживачів, туристичні потоки, сезонність, нормативно-правове регулювання, соціально-культурні зміни, безпекова ситуація, розвиток онлайн-платформ бронювання та загальні тенденції ринку гостинності.

Особливо важливим фактором якості обслуговування є персонал. У готельному господарстві саме працівники забезпечують безпосередню взаємодію з туристом, створюють атмосферу гостинності, реагують на запити, вирішують конфліктні ситуації та формують емоційне враження від перебування. Тому професійна підготовка, комунікативна культура, етичність поведінки, знання стандартів, володіння іноземними мовами,

стресостійкість і клієнтоорієнтованість персоналу є важливими складовими якості готельного обслуговування.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення якості обслуговування туристів у
готельному господарстві

Підхід	Сутність підходу	Значення для готельного підприємства
Нормативний	Якість визначається через відповідність стандартам, категорії готелю, правилам і технічним вимогам	Забезпечує мінімально необхідний рівень сервісу та контроль дотримання вимог
Процесний	Якість формується на всіх етапах сервісного циклу взаємодії з гостем	Дозволяє виявляти проблеми в окремих операціях обслуговування
Споживчо-орієнтований	Якість визначається через зіставлення очікувань туриста з фактичним досвідом	Орієнтує готель на потреби, очікування та задоволеність гостей
Результативний	Якість оцінюється через наслідки: задоволеність, лояльність, повторні відвідування, репутацію	Дозволяє пов'язати якість сервісу з економічними результатами діяльності
Системний	Якість формується всією системою управління підприємством	Підкреслює роль персоналу, стандартів, технологій, управління та корпоративної культури
Ціннісний	Якість оцінюється через співвідношення ціни, очікувань і отриманої цінності	Дає змогу визначити конкурентну привабливість готельної пропозиції
Цифрово-аналітичний	Якість оцінюється через цифрові канали, онлайн-відгуки, рейтинги, CRM-системи та аналітику	Забезпечує оперативний моніторинг задоволеності гостей і репутації готелю

Джерело: складено автором на основі [11-20].

Не менш важливим фактором є матеріально-технічне забезпечення готелю. Стан номерного фонду, якість меблів, справність обладнання, рівень шумоізоляції, чистота приміщень, доступність інтернету, безпека, санітарний

стан, енергоефективність і зручність інфраструктури безпосередньо впливають на сприйняття послуги туристом. Однак матеріальна база сама по собі не гарантує високого рівня якості, якщо вона не поєднується з ефективною організацією сервісних процесів.

Важливою складовою забезпечення якості є робота зі зворотним зв'язком. Аналіз відгуків туристів, оперативне реагування на скарги, проведення анкетування, моніторинг рейтингів на платформах бронювання та вивчення повторюваних проблем дозволяють готелю виявляти слабкі місця в обслуговуванні та своєчасно вносити зміни. У сучасних умовах відгуки гостей виконують не лише інформаційну, а й репутаційну функцію, оскільки впливають на рішення потенційних споживачів щодо вибору готелю.

Таким чином, якість обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства є багатогранною категорією, що поєднує нормативну відповідність, ефективність сервісних процесів, професійність персоналу, матеріально-технічний рівень, задоволеність гостей, цінність послуги та цифрову репутацію. Наукові підходи до її визначення свідчать, що якість не може бути зведена лише до рівня комфорту номера або набору послуг. Вона формується в процесі комплексної взаємодії туриста з готельним підприємством і виступає важливою умовою конкурентоспроможності, репутаційної стійкості та довгострокового розвитку готелю.

1.3. Основи побудови системи управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства

Побудова системи управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства є необхідною умовою забезпечення стабільного рівня обслуговування, підвищення задоволеності споживачів, формування позитивної репутації готелю та зміцнення його конкурентних позицій на

ринку гостинності. Якщо у попередньому підрозділі якість обслуговування туристів розглядалася як багатовимірна категорія, що поєднує очікування споживачів, фактичний рівень сервісу, матеріально-технічні умови та професійність персоналу, то система управління якістю виступає організаційним механізмом, який забезпечує досягнення і підтримання цього рівня якості в діяльності готельного підприємства.

У загальному розумінні система управління якістю послуг – це сукупність взаємопов'язаних цілей, принципів, стандартів, процедур, відповідальних осіб, методів контролю, інформаційних потоків і коригувальних дій, спрямованих на забезпечення відповідності готельних послуг очікуванням споживачів, нормативним вимогам і стратегічним цілям підприємства. Для підприємств готельного господарства така система має особливе значення, оскільки готельна послуга створюється у процесі безпосередньої взаємодії персоналу з гостем, а її якість залежить не лише від матеріальної бази, а й від узгодженості роботи всіх служб готелю.

Методологічною основою побудови системи управління якістю послуг є положення міжнародних стандартів ISO серії 9000, які визначають загальні підходи до управління якістю в організаціях різних сфер діяльності. Стандарт ISO 9001:2015 орієнтує підприємства на процесний підхід, клієнтоорієнтованість, лідерство керівництва, залучення персоналу, прийняття рішень на основі доказів, управління взаємовідносинами та постійне поліпшення. Для готельного господарства ці принципи мають практичне значення, оскільки дозволяють поєднати стратегічні цілі підприємства з щоденними сервісними операціями [21].

Одним із ключових принципів системи управління якістю в готелі є орієнтація на споживача. Це означає, що діяльність підприємства повинна будуватися не лише на формальному виконанні стандартів, а й на глибокому розумінні потреб, очікувань, мотивів і поведінки гостей. Готель має постійно вивчати рівень задоволеності споживачів, аналізувати відгуки, скарги, побажання, повторювані запити, а також враховувати зміни у структурі

попиту. У сучасних умовах турист очікує не лише комфортного проживання, а й швидкої комунікації, безпеки, персоналізованого підходу, прозорості цін, зручності бронювання та стабільної якості сервісу.

Другим важливим принципом є лідерство керівництва. Система управління якістю не може бути ефективною, якщо вона розглядається лише як формальний набір інструкцій або обов'язок окремої служби. Керівництво готелю повинно визначати політику у сфері якості, формувати цілі, розподіляти відповідальність, забезпечувати ресурси, підтримувати навчання персоналу та створювати корпоративну культуру, зорієнтовану на гостя. Саме управлінський рівень визначає, чи буде якість сервісу випадковим результатом роботи окремих працівників, чи системною характеристикою діяльності підприємства.

Третім принципом є процесний підхід. У готельному господарстві якість формується не в окремій операції, а в межах усього сервісного циклу: від першого контакту гостя з підприємством до післяпродажної комунікації. До основних процесів, що впливають на якість готельних послуг, належать бронювання, прийом і розміщення гостей, надання послуг проживання, прибирання номерів, організація харчування, надання додаткових послуг, робота зі скаргами, розрахунок із гостем та підтримання подальшого контакту. Кожен із цих процесів повинен мати визначений порядок виконання, відповідальних осіб, показники оцінювання та механізми контролю.

Побудова системи управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства передбачає кілька послідовних етапів. Першим етапом є діагностика поточного стану якості обслуговування. На цьому етапі здійснюється аналіз матеріально-технічної бази, стану номерного фонду, рівня кваліфікації персоналу, структури послуг, відгуків гостей, скарг, рейтингу готелю на платформах бронювання, конкурентних позицій і відповідності фактичного рівня сервісу заявленій категорії підприємства.

Другим етапом є визначення політики та цілей у сфері якості. Політика якості повинна відображати загальні пріоритети готелю: орієнтацію на гостя, стабільність сервісу, безпеку, професійність персоналу, розвиток додаткових послуг, підвищення репутації та постійне вдосконалення. Цілі у сфері якості мають бути конкретними й вимірюваними, наприклад: підвищення середнього рейтингу готелю, скорочення часу реагування на запити гостей, зменшення кількості скарг, збільшення частки повторних клієнтів, підвищення рівня задоволеності гостей за результатами анкетування.

Третім етапом є розроблення стандартів обслуговування. Стандарти мають регламентувати основні операції готельного підприємства: прийом телефонних дзвінків, онлайн-комунікацію, процедуру бронювання, зустріч гостя, реєстрацію, поселення, прибирання номерів, подання сніданку, реагування на скарги, дії персоналу в нестандартних ситуаціях, зовнішній вигляд працівників і правила професійної комунікації. Важливо, щоб стандарти були не лише формально затверджені, а й зрозумілі персоналу та реально застосовувалися у щоденній роботі.

Четвертим етапом є формування організаційного забезпечення системи управління якістю. Воно передбачає розподіл відповідальності між службами готелю, визначення посадових обов'язків, створення системи внутрішнього контролю, організацію навчання персоналу, мотивацію працівників до якісного обслуговування та впровадження механізмів координації між підрозділами. Особливе значення має узгоджена робота служби прийому і розміщення, служби номерного фонду, ресторанної служби, технічної служби, служби безпеки, маркетингового підрозділу та адміністрації.

П'ятим етапом є впровадження інструментів контролю та оцінювання якості. До таких інструментів належать анкетування гостей, аналіз онлайн-відгуків, внутрішній аудит, перевірка дотримання стандартів, контрольні листи, таємний гість, моніторинг скарг, аналіз повторних звернень, оцінювання роботи персоналу, порівняння з конкурентами та розрахунок ключових показників якості. Для готельного підприємства доцільно

використовувати як кількісні, так і якісні показники, оскільки сервісна якість має не лише об'єктивний, а й суб'єктивний характер (див. Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні елементи системи управління якістю послуг у готельному підприємстві

Елемент системи	Зміст елементу	Практичне значення для готелю
Політика у сфері якості	Визначення загальних принципів і пріоритетів якісного обслуговування	Формує орієнтири для всіх служб підприємства
Стандарти обслуговування	Регламентація основних сервісних операцій	Забезпечує стабільність і передбачуваність сервісу
Персонал	Добір, навчання, мотивація та оцінювання працівників	Впливає на культуру спілкування, швидкість реагування і задоволеність гостей
Матеріально-технічна база	Стан номерів, обладнання, інфраструктури, санітарних умов	Формує базовий рівень комфорту та безпеки
Контроль якості	Внутрішній аудит, анкетування, аналіз скарг, моніторинг відгуків	Дозволяє виявляти проблеми та своєчасно їх усувати
Цифрові інструменти	Системи бронювання, CRM, онлайн-відгуки, автоматизована комунікація	Забезпечує оперативність взаємодії з гостем та аналітику якості
Коригувальні дії	Усунення недоліків, оновлення процедур, повторне навчання персоналу	Забезпечує постійне вдосконалення сервісу

Джерело: складено автором на основі [14-17].

Шостим етапом є здійснення коригувальних і запобіжних дій. Виявлення проблеми саме по собі не забезпечує підвищення якості, якщо підприємство не розробляє конкретних заходів щодо її усунення. Наприклад, якщо гості систематично скаржаться на повільне поселення, необхідно не лише фіксувати скарги, а й переглянути процедуру реєстрації, розподіл

обов'язків працівників, технічне забезпечення служби прийому, можливість попереднього онлайн-заповнення даних або додаткове навчання персоналу. Таким чином, система управління якістю повинна бути спрямована не лише на контроль, а й на постійне поліпшення.

Важливою методологічною основою управління якістю є цикл PDCA, який передбачає послідовне виконання чотирьох дій: планування, впровадження, перевірку та вдосконалення. У готельному господарстві цей цикл може застосовуватися до будь-якого сервісного процесу. На етапі планування визначаються цілі якості, стандарти та ресурси; на етапі виконання здійснюється надання послуг відповідно до встановлених процедур; на етапі перевірки аналізуються результати, відгуки гостей і показники якості; на етапі вдосконалення приймаються управлінські рішення щодо усунення недоліків і підвищення рівня сервісу.

Особливе місце у системі управління якістю послуг займає персонал. У готельному бізнесі працівники є безпосередніми носіями сервісу, тому якість обслуговування значною мірою залежить від їхньої кваліфікації, культури поведінки, комунікативних навичок, стресостійкості, знання стандартів і здатності діяти в нестандартних ситуаціях. Побудова ефективної системи управління якістю передбачає постійне навчання персоналу, проведення тренінгів, адаптацію нових працівників, оцінювання результатів роботи, моральне та матеріальне стимулювання якісного обслуговування.

Не менш важливим є формування корпоративної культури якості. Якщо працівники сприймають стандарти як формальний обов'язок, система управління якістю не буде ефективною. Натомість якість повинна стати частиною щоденної поведінки персоналу, управлінських рішень і внутрішньої комунікації підприємства. Корпоративна культура якості передбачає відповідальність кожного працівника за результат обслуговування, готовність допомогти гостю, командну взаємодію між службами та орієнтацію на довгострокові відносини зі споживачами.

У сучасних умовах значну роль у побудові системи управління якістю відіграють цифрові технології. Онлайн-системи бронювання, CRM-системи, електронні анкети, автоматизовані повідомлення, цифрові канали комунікації, мобільні додатки та аналітика онлайн-відгуків дають змогу готелю швидше реагувати на потреби гостей і контролювати якість сервісу в режимі постійного моніторингу. Водночас цифрові інструменти не замінюють особистого спілкування, а лише підсилюють здатність готелю забезпечувати зручність, швидкість і персоналізацію обслуговування.

Система управління якістю послуг має також враховувати ризики, які можуть негативно впливати на рівень обслуговування. До таких ризиків належать дефіцит кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів, технічні несправності, нестабільний попит, негативні онлайн-відгуки, перевантаження готелю в сезон, помилки бронювання, невідповідність очікувань гостей фактичному рівню сервісу, безпекові загрози та репутаційні втрати. Ризик-орієнтований підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на проблеми після їх виникнення, а й попереджати їх шляхом планування, контролю та профілактичних заходів.

Для оцінювання результативності системи управління якістю доцільно використовувати систему показників (див. Табл. 1.6). До них можна віднести рівень задоволеності гостей, кількість і структуру скарг, середній рейтинг готелю на платформах бронювання, частку повторних клієнтів, час реагування на запити, частку позитивних відгуків, рівень дотримання стандартів, кількість внутрішніх невідповідностей, результати перевірок номерного фонду, показники завантаження та фінансові результати. Сукупність цих показників дозволяє оцінити не лише якість окремих послуг, а й ефективність управління сервісною діяльністю загалом.

Таблиця 1.6

Етапи побудови системи управління якістю послуг на підприємстві
готельного господарства

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
Діагностика якості	Аналіз відгуків, скарг, стандартів, матеріальної бази, роботи персоналу	Визначення сильних і слабких сторін обслуговування
Формування політики якості	Визначення принципів, цілей і пріоритетів у сфері якості	Узгодження якості з цілями розвитку готелю
Стандартизація процесів	Розроблення правил і процедур обслуговування	Забезпечення стабільності сервісу
Організаційне забезпечення	Розподіл відповідальності, навчання персоналу, координація служб	Підвищення керованості процесів
Контроль і моніторинг	Анкетування, аудит, аналіз відгуків, контроль виконання стандартів	Виявлення відхилень і проблем
Коригувальні дії	Усунення недоліків, оновлення стандартів, додаткове навчання	Постійне поліпшення якості послуг
Оцінювання результативності	Аналіз показників задоволеності, лояльності, репутації та ефективності	Визначення впливу якості на конкурентоспроможність готелю

Джерело: складено автором на основі [17-20].

Отже, побудова системи управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства повинна базуватися на комплексному поєднанні клієнтоорієнтованості, процесного підходу, стандартизації сервісу, відповідальності керівництва, залучення персоналу, цифрового моніторингу, аналізу ризиків і постійного вдосконалення. Така система дозволяє забезпечити не випадковий, а стабільний рівень якості обслуговування, своєчасно виявляти недоліки, підвищувати задоволеність гостей і формувати довгострокові конкурентні переваги готельного підприємства.

Висновки до 1 розділу:

Таким чином, готельна послуга є складним і багатокомпонентним явищем, що поєднує базову послугу тимчасового розміщення, додаткові сервіси, матеріально-технічне забезпечення, організацію внутрішніх процесів і безпосередню взаємодію персоналу з гостем. Її особливості проявляються у нематеріальності, невіддільності від процесу надання, одночасності виробництва і споживання, мінливості якості, неможливості зберігання, сезонності попиту та значній залежності від репутації підприємства. У сучасних умовах готельна послуга не обмежується лише проживанням, а охоплює весь цикл перебування споживача в готелі – від бронювання до післяпродажної комунікації. Саме комплексність, якість, цифровізація, персоналізований підхід і здатність готельного підприємства задовольняти індивідуальні потреби гостей визначають його конкурентоспроможність, фінансову стійкість і перспективи довгострокового розвитку на ринку готельних послуг.

Якість обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства є комплексною науковою категорією, що формується під впливом нормативних вимог, організації сервісних процесів, очікувань і сприйняття споживачів, професійності персоналу, матеріально-технічного забезпечення, цифрових інструментів та системи управління підприємством. Розгляд основних наукових підходів – нормативного, процесного, споживчо-орієнтованого, результативного, системного, ціннісного та цифрово-аналітичного – свідчить, що якість готельного обслуговування не може зводитися лише до комфортності номерного фонду або переліку послуг, оскільки вона охоплює весь цикл взаємодії гостя з готелем. Саме поєднання стабільного сервісу, індивідуального підходу, ефективної роботи персоналу, оперативного реагування на запити й аналізу зворотного зв'язку забезпечує задоволеність туристів, формує їхню лояльність, позитивну репутацію готелю та його довгострокову конкурентоспроможність.

Система управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства є важливим організаційним механізмом, що забезпечує стабільність сервісу, відповідність послуг очікуванням споживачів і підвищення конкурентоспроможності готелю. Її побудова має ґрунтуватися на клієнтоорієнтованості, процесному підході, стандартизації обслуговування, відповідальності керівництва, професійному розвитку персоналу, використанні цифрових інструментів, постійному контролі та своєчасному впровадженні коригувальних дій. Ефективна система управління якістю дозволяє не лише виявляти й усувати недоліки в роботі готелю, а й формувати позитивний досвід гостей, підвищувати їхню лояльність, зміцнювати репутацію підприємства та створювати передумови для його довгострокового розвитку на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «PALACE DEL MAR»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Palace Del Mar»

Готель «Palace Del Mar» є висококатегорійним підприємством готельного господарства м. Одеси, що функціонує у форматі курортного готельного комплексу та орієнтується на надання послуг розміщення, ресторанного обслуговування, організації відпочинку, ділових і святкових заходів. За своїм ринковим позиціонуванням готель належить до сегмента преміального відпочинку, оскільки поєднує історико-архітектурну цінність будівлі, закриту зелену територію, розвинену інфраструктуру додаткових послуг і високий рівень сервісу.

Готель «Palace Del Mar» розташований у Приморському районі м. Одеси, у курортній зоні Аркадії, поблизу узбережжя Чорного моря. Таке місцезнаходження є однією з важливих конкурентних переваг підприємства, оскільки поєднує близькість до моря, рекреаційної інфраструктури, ресторанних і розважальних об'єктів Аркадії та водночас забезпечує гостям відчуття приватності завдяки закритій території готелю. З позицій організаційно-економічної характеристики територіальне розміщення готелю є важливим чинником формування попиту, оскільки впливає на цільову аудиторію, сезонність завантаження, цінову політику та структуру додаткових послуг.

Історична складова також має значення для формування іміджу готелю. У наданих матеріалах зазначено, що територія сучасного готелю пов'язана з історією дачних садиб заможних одеситів, зокрема родини Вагнерів та Ринк-Вагнерів. У середині XX ст. на цій території було розпочато будівництво санаторію «Примор'я», а в подальшому об'єкт був реконструйований і трансформований у готельний комплекс «Palace Del Mar». Збереження

історичної архітектурної стилістики, елементів бароко, вітражів, люстр і меблів ручної роботи формує особливу атмосферу закладу та посилює його відмінність від типових міських готелів.

За типом засобу розміщення «Palace Del Mar» є готелем категорії 5 зірок. Номерний фонд підприємства становить 35 номерів, загальна місткість – 75 місць. Готель має 4 поверхи, ресторан, 2 конференц-зали, відкритий басейн, фітнес-зал, тенісний корт, салон краси, закриту парковку та інші додаткові послуги. Така структура дає змогу обслуговувати не лише індивідуальних туристів, а й корпоративних клієнтів, учасників ділових заходів, гостей банкетів, весіль, приватних подій і відпочивальників, які цінують камерність, приватність і розширений сервіс (див. Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Palace Del Mar»

Назва показника	Характеристика
Тип засобу розміщення	Готель
Місцезнаходження	м. Одеса, курортна зона Аркадії, Кришталевий провулок, 1
Категорія	5 зірок
Кількість номерів	35
Загальна кількість місць	75
Кількість поверхів	4
Кількість конференц-залів	2
Тип закладу харчування	Ресторан
Основні послуги	Розміщення, харчування, обслуговування гостей
Додаткові послуги	Басейн, фітнес-зал, тенісний корт, сауна, салон краси, конференц-зали, банкетне обслуговування, парковка, обслуговування в номерах
Способи бронювання	Офіційний сайт, телефон, соціальні мережі, стійка рецепції, інтернет-канали
Способи оплати	Готівкова, безготівкова оплата, банківська картка
Розрахунковий час	Заселення – 14:00, виселення – 12:00

Джерело: складено автором на основі матеріалів готелю та офіційного сайту [22].

Номерний фонд готелю є диференційованим і представлений кількома категоріями номерів: стандарт, стандарт покращений, делюкс, пентхаус, пентхаус покращений, люкс, люкс «Дель Мар» і президентський люкс. На офіційному сайті готелю зазначено, що стандартні номери мають площу від 27 до 32 м², покращені стандарти – від 32 до 36 м², делюкси – від 30 до 34 м², пентхауси – 45 м², покращені пентхауси – 50 м², люкс на першому поверсі – 67 м², люкс «Дель Мар» – 92 м², а президентський люкс – 122 м². Це свідчить про орієнтацію готелю на різні групи споживачів у межах преміального сегмента: від гостей, які потребують комфортного короткострокового проживання, до клієнтів, які очікують підвищеного рівня простору, приватності та ексклюзивності.

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду готелю «Palace Del Mar»

Категорія номерів	Кількість номерів	Кількість місць
Вища категорія: президентський, пентхаус, люкс, напівлюкс	13	31
Перша категорія: стандарт	11	22
Друга категорія: стандарт покращений	11	22
Усього	35	75

Джерело: складено автором на основі матеріалів готелю.

Важливою особливістю готелю є поєднання основних і додаткових послуг. До вартості проживання входять сніданок, користування відкритим басейном, тренажерним залом і автостоянкою. Це підвищує споживчу цінність готельного продукту, оскільки гість отримує не лише місце для тимчасового проживання, а комплекс умов для відпочинку, оздоровлення, харчування та комфортного перебування. Додатково готель пропонує ресторан La Maison із середземноморською кухнею, послуги з організації весіль, банкетів, корпоративів, конференцій, ділових зустрічей, симпозіумів і семінарів, а також салон краси, тенісний корт і фітнес-зал. Отже, сервісна модель готелю має диверсифікований характер і не обмежується лише

розміщенням.

Організаційна структура готелю «Palace Del Mar» має ієрархічний характер. Верхній рівень управління представлений власником і керівником готелю, який координує діяльність основних функціональних підрозділів. До складу організаційної структури входять бухгалтерія, служба прийому і розміщення, ресторанна служба, служба експлуатації номерного фонду, технічна служба та служба безпеки. У межах ресторанної служби функціонують кухарі, офіціанти та бармени; у межах служби номерного фонду – хаускіпер, старша покоївка, покоївки та прибиральниці; безпековий напрям забезпечується начальником безпеки та охороною.

Ієрархічна структура управління є доцільною для готелю такого типу, оскільки дає змогу забезпечити чіткий розподіл відповідальності, контроль за якістю обслуговування та координацію роботи різних служб. Водночас для готелю преміального сегмента особливо важливо, щоб організаційна структура була не лише формально впорядкованою, а й достатньо гнучкою. Це пояснюється тим, що гості висококатегорійних готелів очікують швидкого реагування на індивідуальні запити, персоналізованого підходу та узгодженої роботи всіх служб підприємства.

З економічної точки зору діяльність готелю «Palace Del Mar» має виражену сезонну специфіку. За матеріалами дипломного дослідження, в останні роки з метою оптимізації витрат готель працював переважно в піковий період року – з травня до кінця вересня. Такий режим функціонування є характерним для курортних засобів розміщення, попит на які істотно залежить від літнього сезону, погодних умов, туристичних потоків і загальної безпекової ситуації в регіоні. Зосередження діяльності на найбільш прибуткових місяцях дає змогу скоротити витрати в періоди низького попиту, однак водночас посилює залежність підприємства від сезонних коливань.

Аналіз доходів готелю за 2024–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку. Загальний дохід за досліджуваний сезон зріс із 2788,7 тис. грн у

2024 р. до 3821,3 тис. грн у 2025 р., тобто на 1032,6 тис. грн. Найменші надходження в обох роках зафіксовано у травні, що пояснюється початком сезону та ще недостатньо сформованим попитом на відпочинок біля моря. Найбільші обсяги доходу припадають на літні місяці, передусім червень і серпень, що підтверджує рекреаційний характер діяльності готелю та його залежність від літнього туристичного потоку.

Таблиця 2.3

Доходи готелю «Palace Del Mar» за 2024–2025 рр., тис. грн

Місяць	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна
Травень	334,5	399,8	+65,3
Червень	667,9	876,4	+208,5
Липень	538,1	735,0	+196,9
Серпень	823,2	1075,4	+252,2
Вересень	425,0	734,7	+309,7
Усього	2788,7	3821,3	+1032,6

Джерело: складено автором за даними звітів готелю.

Позитивною ознакою діяльності готелю є зростання кількості іноземних гостей. За матеріалами дослідження, у 2024 р. у готелі було розміщено 18 іноземних туристів, тоді як у 2025 р. – 57 осіб. Отже, кількість іноземних гостей зросла більш ніж утричі. У 2024 р. найбільшу частку серед іноземних гостей становили громадяни Молдови та США, а у 2025 р. – громадяни Вірменії, США та Молдови. Крім того, у 2025 р. розширилася географія іноземних відвідувачів: з'явилися гості з Бельгії, Данії, Північної Македонії, Словенії та Хорватії. Така динаміка свідчить про поступове відновлення міжнародного попиту навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

Структура витрат готелю також демонструє зростання. У 2024 р. загальна сума витрат становила 2207,2 тис. грн, а у 2025 р. – 2554,9 тис. грн, тобто збільшилася на 347,7 тис. грн. Найбільшу частку у структурі витрат займає заробітна плата, що є закономірним для готельного господарства, де якість обслуговування значною мірою залежить від людського чинника. Крім

того, на витрати впливають матеріальне забезпечення, утримання території, технічна експлуатація будівлі, обслуговування басейну, ресторанної інфраструктури, номерного фонду та інших об'єктів готельного комплексу.

Таблиця 2.4

Структура витрат готелю «Palace Del Mar» за 2024–2025 рр., тис. грн

Елементи витрат	2024 р.	2025 р.	Зміна
Матеріальні витрати	315,6	425,3	+109,7
Амортизація основних засобів	450,7	492,9	+40,2
Заробітна плата	943,1	998,9	+55,8
Відрахування на соціальні заходи	253,0	265,3	+12,3
Інші елементи	244,8	374,5	+129,7
Усього	2207,2	2554,9	+347,7

Джерело: складено автором за даними звітів готелю.

Порівняння доходів і витрат дає змогу визначити позитивну зміну фінансового результату. Якщо у 2024 р. умовний фінансовий результат, розрахований як різниця між доходами та витратами, становив 581,5 тис. грн, то у 2025 р. він зріс до 1266,4 тис. грн. Це свідчить про покращення результативності діяльності готелю, оскільки темпи приросту доходів перевищили приріст витрат. У 2024 р. готель не лише збільшив доходи, а й отримав можливість спрямовувати ресурси на оновлення інтер'єру, ремонт, технічне оснащення номерів і розширення переліку послуг.

Таблиця 2.5

Узагальнені економічні показники діяльності готелю «Palace Del Mar»

за 2023–2024 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Зміна
Доходи, тис. грн	2788,7	3821,3	+1032,6
Витрати, тис. грн	2207,2	2554,9	+347,7
Умовний фінансовий результат, тис. грн	581,5	1266,4	+684,9
Рівень витрат у доходах, %	79,1	66,9	-12,2 в.п.
Умовна рентабельність доходу, %	20,9	33,1	+12,2 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними звітів готелю.

Отримані результати свідчать, що готель «Palace Del Mar» має

достатньо стійку організаційно-економічну основу для подальшого розвитку. Його сильними сторонами є вигідне розташування в курортній зоні Одеси, високий рівень категорії, історико-архітектурна привабливість, закрита зелена територія, розвинена інфраструктура додаткових послуг, диверсифікований номерний фонд і позитивна динаміка доходів. Водночас діяльність готелю залежить від сезонності, безпекової ситуації, платоспроможності споживачів і здатності підприємства підтримувати високий рівень сервісу в умовах зростання витрат.

Отже, готель «Palace Del Mar» є підприємством готельного господарства преміального сегмента, організаційно-економічна характеристика якого свідчить про поєднання курортної, рекреаційної, ресторанної, подієвої та ділової функцій. Його діяльність базується на використанні унікального місцезнаходження, історичного іміджу, якісного номерного фонду, розгалуженої системи додаткових послуг і професійної організації роботи персоналу. Позитивна динаміка доходів у 2025 р. порівняно з 2024 р. підтверджує потенціал підприємства до подальшого розвитку, однак для зміцнення конкурентних позицій готелю необхідно продовжувати роботу над підвищенням якості сервісу, розширенням додаткових послуг, оптимізацією витрат і зниженням залежності від сезонних коливань попиту.

2.2. Аналіз конкурентної середи готелю «Palace Del Mar»

Конкурентне середовище готелю «Palace Del Mar» формується в умовах функціонування висококонкурентного ринку готельних послуг м. Одеси, де значну роль відіграють місцезнаходження об'єкта, категорія готелю, рівень сервісу, наявність додаткових послуг, репутація, цінове позиціонування та якість комунікації з гостями. Оскільки готель «Palace Del Mar» розташований у курортній зоні Аркадії, його конкурентами виступають насамперед готелі, що орієнтуються на рекреаційний, преміальний, пляжний

та подієвий сегменти попиту.

Готель «Palace Del Mar» позиціонується як висококатегорійний готельний комплекс, що поєднує послуги тимчасового розміщення, ресторанного обслуговування, організації святкових і ділових заходів, а також відпочинкову інфраструктуру. До його конкурентних переваг належать закрита зелена територія, близькість до моря, наявність басейну, ресторану, фітнес-залу, тенісного корту, конференц-залів, банкетних залів, автостоянки та камерного номерного фонду. Таке поєднання дає змогу готелю конкурувати не лише за рахунок розміщення, а й через комплексність готельного продукту [23].

Для аналізу конкурентної середи готелю «Palace Del Mar» доцільно розглядати найближчих конкурентів, які мають подібне територіальне розташування, орієнтацію на відпочинок біля моря або належать до суміжного цінового й сервісного сегмента (див. Табл. 2.6). У межах дослідження такими конкурентами визначено Boutique Hotel Portofino, Villa Le Premier та Arkadia Beach Hotel. Зазначені готелі функціонують у приморській зоні Одеси або поблизу Аркадії, мають розвинену інфраструктуру відпочинку та орієнтуються на гостей, для яких важливими є близькість до моря, комфорт, сервіс і додаткові можливості для дозвілля [24].

Порівняльна характеристика свідчить, що найближчі конкуренти готелю «Palace Del Mar» мають різні джерела конкурентних переваг. Boutique Hotel Portofino насамперед конкурує за рахунок розташування на першій береговій лінії Аркадії, наявності приватної пляжної зони, ресторану та сезонного відкритого басейну. Така модель позиціонування є привабливою для гостей, які обирають готель передусім через пляжний відпочинок і безпосередній доступ до моря. Однак порівняно з «Palace Del Mar» цей готель має більш виражену пляжно-сезонну спеціалізацію, тоді як «Palace Del Mar» формує ширший готельний продукт, який включає не лише рекреаційний, а й ресторанний, подієвий, діловий і оздоровчий компоненти.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика готелю «Palace Del Mar» та основних конкурентів

Критерій	Palace Del Mar	Boutique Hotel Portofino	Villa Le Premier	Arkadia Beach Hotel
Тип засобу розміщення	Готель преміального сегмента	Бутік-готель пляжного типу	Бутік-готель класу люкс	Пляжний готель
Локація	Аркадія, закрита територія, близькість до моря	Перша берегова лінія Аркадії	Поблизу узбережжя, тиха локація	Аркадія, безпосередня близькість до пляжу
Категорійне позиціонування	5 зірок	Преміальний пляжний сегмент	У минулому 5 зірок / luxury-сегмент	Курортно-пляжний сегмент
Номерний фонд	35 номерів, 75 місць	33 номерів	15 номерів та Grand Villa	Невеликий номерний фонд пляжного формату
Основна конкурентна перевага	Комплексність послуг, закрита зелена територія, історико-архітектурна атмосфера	Перша берегова лінія, власна пляжна інфраструктура	Високий рівень приватності, камерність, luxury-формат	Максимальна близькість до пляжу та розважальної інфраструктури Аркадії
Інфраструктура	Басейн, ресторан, фітнес-зал, тенісний корт, конференц-зали, банкетні зали, парковка	Басейн, приватна пляжна зона, ресторан	Басейни, ресторан, парковка, тераса, високий рівень приватності	Басейн, пляжна зона, бар, тераса
Цільовий сегмент	Індивідуальні туристи, пари, сім'ї, корпоративні клієнти, учасники подій	Пляжні туристи, пари, гості Аркадії	Преміальні туристи, пари, гості, що цінують приватність	Молодіжний, пляжний та рекреаційний сегмент
Характер конкуренції	Комплексний сервіс і якість перебування	Пляжна локація та відпочинок біля моря	Luxury-сервіс і камерність	Доступність пляжної інфраструктури та розваг

Джерело: складено автором на основі [22-35]

Villa Le Premier формує інший тип конкурентного тиску [26-29]. Цей

готель також належить до висококатегорійного сегмента та орієнтується на гостей, які цінують приватність, вишуканий інтер'єр, камерність і високий рівень сервісу. За офіційними даними, Villa Le Premier має 15 номерів різних категорій, два басейни, ресторан і парковку. Отже, конкурентна перевага цього готелю полягає не у масштабі, а в ексклюзивності та luxury-позиціонуванні. Для «Palace Del Mar» це означає конкуренцію у сегменті гостей із високими вимогами до комфорту, приватності та персоналізованого обслуговування. Водночас «Palace Del Mar» має більший номерний фонд і ширшу подієву інфраструктуру, що дозволяє йому активніше працювати з корпоративними клієнтами, банкетами, весіллями та діловими заходами.

Arkadia Beach Hotel є конкурентом іншого типу, оскільки його перевага пов'язана з максимальною близькістю до пляжу, наявністю басейну, тераси, бару та орієнтацією на рекреаційний відпочинок в Аркадії [30-31]. Цей готель приваблює гостей, для яких важливими є безпосередній доступ до пляжної інфраструктури, розважальне середовище та активний формат відпочинку. Порівняно з ним «Palace Del Mar» займає більш спокійну та преміальну нішу, оскільки пропонує закриту територію, приватність, ширший комплекс додаткових послуг і більш виражену орієнтацію на якість сервісу.

Важливим критерієм конкурентоспроможності готельного підприємства є онлайн-репутація, яка в сучасних умовах істотно впливає на вибір споживача (див. Табл. 2.7). За матеріалами попереднього дипломного дослідження, середня оцінка відгуків готелю «Palace Del Mar» становила 9,5 бала, що є вищим показником порівняно з Boutique Hotel Portofino – 9,0 бала, Arkadia Beach Hotel – 9,3 бала та Villa Le Premier – 9,3 бала. Це свідчить про сильні позиції досліджуваного готелю за критерієм сприйняття якості обслуговування гостями.

Таблиця 2.7

Порівняння середньої оцінки відгуків готелю «Palace Del Mar» з конкурентами

Готель	Середня оцінка відгуків
Palace Del Mar	9,5
Villa Le Premier	9,3
Arkadia Beach Hotel	9,3
Boutique Hotel Portofino	9,0

Джерело: складено автором на основі [23; 27; 30; 33].

Найвищий показник середньої оцінки «Palace Del Mar» свідчить про позитивне сприйняття готелю споживачами та підтверджує ефективність його сервісної моделі. Водночас аналіз конкурентного середовища має враховувати не лише загальну оцінку, а й зміст конкурентних переваг і слабких сторін кожного учасника ринку. Зокрема, для Boutique Hotel Portofino сильною стороною є безпосереднє розташування на узбережжі та наявність пляжної інфраструктури, однак у відгуках гостей у попередньому дослідженні зазначалися проблеми зі співвідношенням ціни та якості, роботою персоналу, станом окремих елементів інфраструктури та прибиранням номерів. Це послаблює конкурентні позиції готелю в частині стабільності сервісу.

Arkadia Beach Hotel має привабливу пляжну локацію та орієнтацію на активний відпочинок в Аркадії, однак його конкурентоспроможність значною мірою залежить від сезонного попиту та якості рекреаційної інфраструктури. У матеріалах дослідження серед проблем цього конкурента згадувалися шумоізоляція, чистота номерів, якість сніданків і робота Wi-Fi. У цьому контексті «Palace Del Mar» має перевагу за рахунок більш спокійного формату перебування, приватної території, комплексної інфраструктури та вищого рівня загальної оцінки гостей.

Villa Le Premier є найближчим конкурентом для «Palace Del Mar» у преміальному сегменті. Обидва готелі орієнтуються на гостей із високими вимогами до якості обслуговування, інтер'єру, приватності та комфорту. Водночас Villa Le Premier має більш камерний формат і менший номерний

фонд, що посилює відчуття ексклюзивності, але обмежує можливості обслуговування ширших груп клієнтів. «Palace Del Mar», маючи 35 номерів, конференц-зали, банкетні зали, ресторан, басейн, тенісний корт і фітнес-зал, має ширший функціональний профіль, що дозволяє поєднувати індивідуальний, сімейний, діловий і подієвий сегменти попиту.

Для більш поглибленого аналізу конкурентних позицій доцільно використати систему бального оцінювання за ключовими параметрами, які відображають особливості функціонування готелів курортно-преміального сегмента (див. Табл. 2.8). Оцінювання здійснено за десятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню прояву конкурентної переваги, а 10 балів – максимальному рівню. Для розрахунку інтегрального показника використано вагові коефіцієнти, сума яких становить 1,00.

Таблиця 2.8

Експертна оцінка конкурентоспроможності готелю «Palace Del Mar» та основних конкурентів

Показники оцінки конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Palace Del Mar		Boutique Hotel Portofino		Villa Le Premier		Arkadia Beach Hotel	
		оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал
Місцезнаходження та доступність до моря	0,12	9	1,08	10	1,20	8	0,96	10	1,20
Категорія та ринкове позиціонування	0,12	10	1,20	8	0,96	10	1,20	7	0,84
Якість номерного фонду	0,12	9	1,08	8	0,96	10	1,20	7	0,84
Рівень додаткових послуг	0,14	10	1,40	8	1,12	8	1,12	7	0,98
Ресторанна інфраструктура	0,08	9	0,72	8	0,64	9	0,72	6	0,48
Подієва та ділова інфраструктура	0,10	10	1,00	6	0,60	6	0,60	4	0,40
Приватність і територія	0,10	10	1,00	7	0,70	9	0,90	5	0,50
Онлайн-репутація	0,12	10	1,20	8	0,96	9	1,08	9	1,08
Співвідношення ціни та якості	0,10	9	0,90	7	0,70	8	0,80	7	0,70
Інтегральний показник	1,00	-	9,58	-	7,84	-	8,58	-	7,02

Джерело: розраховано автором на основі [22-35].

Результати інтегральної оцінки свідчать, що «Palace Del Mar» має

найвищий показник конкурентоспроможності серед обраних готелів – 9,58 бала. Це пояснюється поєднанням кількох важливих чинників: високою категорією, розвиненою інфраструктурою додаткових послуг, наявністю закритої зеленої території, можливістю проведення ділових і святкових заходів, позитивною онлайн-репутацією та комплексністю сервісної пропозиції. На відміну від конкурентів, готель має змогу обслуговувати різні цільові сегменти, не обмежуючись лише пляжним або виключно камерним luxury-відпочинком.

Villa Le Premier посідає другу позицію з інтегральним показником 8,58 бала. Його сильними сторонами є високий рівень номерного фонду, камерність, приватність, ресторанна інфраструктура та належність до преміального сегмента. Водночас цей готель поступається «Palace Del Mar» за масштабом номерного фонду, широтою подієвої інфраструктури та можливостями диверсифікації послуг. Отже, Villa Le Premier є прямим конкурентом у сегменті luxury-розміщення, але менш універсальним за функціональним профілем.

Boutique Hotel Portofino отримав інтегральний показник 7,84 бала. Його основна конкурентна перевага полягає у розташуванні на першій береговій лінії та наявності пляжної інфраструктури. Це робить готель привабливим для туристів, які орієнтуються на пляжний відпочинок. Водночас нижчі оцінки за подієвою інфраструктурою, приватністю, співвідношенням ціни та якості й окремими аспектами сервісу обмежують його конкурентні позиції порівняно з «Palace Del Mar».

Arkadia Beach Hotel має інтегральний показник 7,02 бала. Його сильними сторонами є безпосередня близькість до пляжу, орієнтація на активний відпочинок і доступність рекреаційної інфраструктури Аркадії. Проте цей готель поступається за рівнем категорійного позиціонування, приватністю, подієвими можливостями, ресторанною інфраструктурою та загальною комплексністю сервісу. Тому його доцільно розглядати як конкурента у пляжному сегменті, але не як повноцінного конкурента у

преміальному комплексному форматі.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє виокремити основні конкурентні переваги готелю «Palace Del Mar». По-перше, це вигідне розташування у курортній зоні Одеси, яке поєднує доступність морського відпочинку та відносну приватність. По-друге, це високий рівень матеріально-технічної бази, що охоплює номерний фонд, ресторан, басейн, фітнес-зал, тенісний корт, конференц-зали та банкетну інфраструктуру. По-третє, це диверсифікована сервісна пропозиція, яка дозволяє формувати доходи не лише від проживання, а й від додаткових послуг, подій, ресторанного обслуговування та партнерських сервісів. По-четверте, це позитивна онлайн-репутація, яка підтверджує високий рівень задоволеності гостей.

Водночас конкурентне середовище виявляє і певні ризики для готелю «Palace Del Mar». Найважливішим із них є висока концентрація конкурентів у межах Аркадії та приморської зони Одеси. У цьому просторі споживач має широкий вибір готелів, апартаментів, пляжних комплексів і приватних засобів розміщення. Другим ризиком є сезонність попиту, оскільки значна частина конкурентних переваг готелю пов'язана з літнім відпочинком, басейном, близькістю до моря та відкритою територією. Третім ризиком є активність конкурентів у цифровому середовищі: потенційні гості порівнюють готелі за відгуками, фотографіями, рейтингами, цінами й умовами бронювання ще до безпосереднього контакту з підприємством.

Для посилення конкурентних позицій «Palace Del Mar» доцільно розвивати напрями, які дозволяють зменшити залежність від сезонного попиту. До таких напрямів належать активніше просування конференц-послуг, банкетного обслуговування, весільних пакетів, ресторанних подій, оздоровчих і beauty-послуг, співпраця з пляжними комплексами, SPA-салонами, масажистами, туристичними агенціями, службами трансферу та івент-організаторами. Також важливим є подальший розвиток цифрової комунікації з гостями, управління онлайн-репутацією, персоналізація

пропозицій і створення пакетних продуктів для різних сегментів споживачів.

Таким чином, конкурентне середовище готелю «Palace Del Mar» є насиченим і диференційованим. Основними конкурентами виступають Boutique Hotel Portofino, Villa Le Premier та Arkadia Beach Hotel, кожен із яких має власну ринкову нішу та джерела конкурентних переваг. Boutique Hotel Portofino і Arkadia Beach Hotel переважно конкурують за рахунок пляжної локації, тоді як Villa Le Premier – за рахунок luxury-позиціонування та камерності. Натомість «Palace Del Mar» має більш комплексну конкурентну модель, що базується на поєднанні преміального розміщення, розвиненої інфраструктури, приватності, подієвих можливостей, ресторанного сервісу та високої оцінки гостей. Саме комплексність готельного продукту виступає ключовою передумовою зміцнення конкурентоспроможності «Palace Del Mar» на ринку готельних послуг Одеси.

2.3. Виявлення основних проблем у функціонуванні готелю «Palace Del Mar»

Виявлення основних проблем у функціонуванні готелю «Palace Del Mar» є необхідним етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити внутрішні обмеження розвитку підприємства, оцінити вплив зовнішнього конкурентного середовища та сформулювати практичні напрями удосконалення надання послуг. Попередній аналіз засвідчив, що готель має низку вагомих конкурентних переваг: вигідне розташування у курортній зоні Одеси, закриту зелену територію, високий рівень сервісу, привабливий дизайн, позитивну репутацію серед гостей, розвинену інфраструктуру додаткових послуг і достатньо високі оцінки порівняно з основними конкурентами. Готель «Palace Del Mar» має сильні позиції завдяки територіальному розташуванню, красивому дизайну, високому сервісу та позитивним відгукам гостей.

Разом із тим наявність конкурентних переваг не усуває потреби у виявленні проблем, які можуть стримувати подальший розвиток готелю. Для

підприємства преміального сегмента особливо важливо не лише підтримувати високий рівень обслуговування, а й постійно вдосконалювати сервісну пропозицію, оскільки гості готелів високої категорії мають підвищені очікування щодо комфорту, швидкості обслуговування, персоналізації, якості додаткових послуг і стабільності сервісу. У цьому контексті проблеми функціонування готелю «Palace Del Mar» доцільно розглядати за кількома напрямками: ринковим, організаційним, економічним, сервісним, інфраструктурним та маркетингово-комунікаційним.

Першою важливою проблемою є висока залежність готелю від сезонного попиту. Оскільки «Palace Del Mar» розташований у курортній зоні Аркадії та значною мірою орієнтується на рекреаційний сегмент, основний попит на його послуги формується у теплий період року. Наявність басейну, близькість до моря, зелена територія та відпочинкова інфраструктура посилюють привабливість готелю в літній сезон, однак у міжсезоння ці переваги мають менший вплив на попит. Така ситуація створює ризик нерівномірного завантаження номерного фонду та потребує активнішого розвитку послуг, які можуть генерувати дохід поза межами літнього періоду: конференцій, банкетів, весіль, ресторанних подій, оздоровчих, beauty- та SPA-послуг.

Другою проблемою є обмеженість номерного фонду. Готель має 35 номерів, що, з одного боку, формує камерність, приватність і підвищує привабливість для гостей, які цінують індивідуальний підхід. З іншого боку, невеликий номерний фонд обмежує можливості масштабного зростання доходів від розміщення, особливо в умовах високого попиту. Готель орієнтований на гостей, які цінують приватність, затишність і високий сервіс, а також постійно розвиває перелік послуг. Проте саме через обмежену місткість готелю особливого значення набуває підвищення доходності кожного гостя шляхом розвитку додаткових послуг, пакетних пропозицій і партнерських сервісів.

Третьою проблемою є необхідність подальшої диверсифікації додаткових послуг. Попередній аналіз показав, що додаткові послуги вже відіграють вагомую роль у функціонуванні готелю. Прибуток від додаткових послуг є значним, а готель укладає договори з різними компаніями для подальшої співпраці, зокрема з таксі, магазинами квітів, швидкою допомогою, івент-агентствами та фотографами. Це свідчить про правильний стратегічний напрям розвитку, однак водночас вказує на наявність резервів для розширення сервісної пропозиції. Наявний перелік додаткових послуг потребує подальшого доповнення послугами, які найбільшою мірою відповідають очікуванням гостей преміального сегмента: організованим доступом до пляжної інфраструктури, SPA-процедурами, масажем, індивідуальними wellness-програмами, трансфером, екскурсійним супроводом, персональними святковими пакетами та послугами для сімейного відпочинку.

Четвертою проблемою є відсутність власної повноцінної пляжної інфраструктури. Попри близькість готелю до моря, конкуренти, зокрема Boutique Hotel Portofino та Arkadia Beach Hotel, мають сильне позиціонування саме за рахунок пляжної локації та безпосереднього доступу до пляжної інфраструктури. Для готелю «Palace Del Mar» це створює конкурентне обмеження, оскільки частина гостей, які обирають відпочинок в Аркадії, очікують не лише близькості до моря, а й організованого пляжного сервісу. У матеріалах дипломного дослідження серед пропозицій щодо удосконалення діяльності готелю вже виокремлено необхідність співпраці з найближчими пляжами, SPA-салонами та спеціалістами з масажу. Це підтверджує, що питання розширення партнерської інфраструктури є актуальним для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

П'ятою проблемою є високий рівень конкуренції у курортній зоні Аркадії. У межах конкурентного аналізу було встановлено, що найближчими конкурентами готелю є Boutique Hotel Portofino, Villa Le Premier та Arkadia Beach Hotel. Кожен із цих об'єктів має власну конкурентну нішу: Portofino та

Arkadia Beach Hotel роблять акцент на пляжній локації, тоді як Villa Le Premier конкурує у преміальному сегменті за рахунок камерності, приватності та luxury-позиціонування. За таких умов «Palace Del Mar» повинен постійно підтримувати високий рівень сервісу, оновлювати матеріально-технічну базу, розвивати додаткові послуги й активно працювати з відгуками гостей. Порівняно з конкурентами готель має одну з найвищих оцінок і позитивних відгуків, що свідчить про високий рівень обслуговування. Проте саме висока оцінка створює додатковий управлінський виклик: готель має не лише досягати, а й стабільно утримувати цей рівень.

Шостою проблемою є зростання витрат на підтримання високого рівня сервісу. Готель преміального сегмента потребує постійних витрат на утримання номерного фонду, благоустрій території, оплату праці персоналу, технічне обслуговування, ресторанну інфраструктуру, безпеку, ремонт, оновлення інтер'єру та цифрове оснащення. Позитивна фінансова динаміка дала готелю можливість оновити інтер'єр, зробити ремонт, встановити додаткові смарт-телевізори у номерах і розширити послуги. Водночас такі заходи потребують постійного фінансування, тому для готелю важливо забезпечити баланс між якістю, витратами та доходністю.

Сьомою проблемою є необхідність удосконалення системи управління персоналом. Для готелю високої категорії персонал є одним із головних чинників якості обслуговування. В готелі діє ієрархічна система управління, кожен співробітник має свої функції та звітує відповідно до організаційної схеми. Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, однак для преміального сервісу важливою є не лише формальна підпорядкованість, а й гнучкість взаємодії між службами. Недостатня координація між рецепцією, рестораном, службою номерного фонду, технічною службою та адміністрацією може призводити до затримок у реагуванні на запити гостей або неоднорідності сервісу.

Восьмою проблемою є потреба у більш системному використанні цифрових інструментів управління попитом і якістю. Технологічні впровадження, зокрема онлайн-бронювання, система онлайн-відгуків і ширший аналіз потреб гостей, можуть допомогти в прийнятті стратегічних рішень і оптимізації роботи готелю. Для «Palace Del Mar» це означає необхідність не лише бути представленим у цифровому середовищі, а й активно використовувати аналітику бронювань, сегментацію гостей, моніторинг відгуків, персоналізовані пропозиції, автоматизовану комунікацію та інструменти управління лояльністю.

Таблиця 2.9

Основні проблеми у функціонуванні готелю «Palace Del Mar»

Напрямок проблеми	Зміст проблеми	Можливий вплив на діяльність готелю
Сезонність попиту	Висока залежність від літнього рекреаційного сезону та попиту на відпочинок біля моря	Нерівномірне завантаження номерного фонду, зниження доходів у міжсезоння
Обмеженість номерного фонду	Наявність 35 номерів формує камерність, але обмежує масштаб зростання доходів від розміщення	Необхідність підвищувати дохідність через додаткові послуги
Додаткові послуги	Наявний потенціал розширення SPA-, пляжних, wellness-, трансферних та івент-послуг	Втрата частини доходів і конкурентних переваг у разі недостатнього розвитку сервісної пропозиції
Пляжна інфраструктура	Відсутність власного повноцінного пляжного сервісу порівняно з окремими конкурентами	Послаблення позицій серед гостей, орієнтованих на пляжний відпочинок
Конкурентне середовище	Висока концентрація готелів у районі Аркадії та приморській зоні Одеси	Потреба у постійному підтриманні високого рівня сервісу та диференціації
Витрати	Необхідність постійного оновлення номерів, інтер'єру, техніки та інфраструктури	Зростання операційних витрат і потреба в ефективному фінансовому плануванні
Персонал	Потреба у гнучкій координації служб і стабільному дотриманні стандартів сервісу	Ризик нерівномірності якості обслуговування
Цифровізація	Необхідність глибшого використання аналітики відгуків, бронювань і персоналізованих комунікацій	Недостатнє використання цифрових можливостей для управління попитом і лояльністю

Джерело: складено автором на основі [22-25].

Узагальнення наведених проблем дозволяє зробити висновок, що готель «Palace Del Mar» має не кризові, а переважно стратегічні проблеми розвитку. Це означає, що підприємство вже займає достатньо сильні позиції на ринку, має позитивну репутацію і конкурентні переваги, однак для подальшого зміцнення ринкових позицій повинно розв'язати низку завдань, пов'язаних із розширенням додаткових послуг, зниженням сезонної залежності, посиленням партнерської інфраструктури, підвищенням ефективності витрат, розвитком цифрової аналітики та підтриманням стабільно високої якості сервісу.

Особливо важливою проблемою є недостатнє використання потенціалу партнерських послуг. Оскільки готель має обмежений номерний фонд, саме додаткові послуги можуть стати джерелом підвищення доходності та конкурентної диференціації. Доцільним є розширення співпраці з пляжними комплексами, SPA-салонами, масажистами, службами трансферу, туристичними компаніями, фотографами, івент-агентствами та закладами дозвілля. Такий напрям відповідає логіці розвитку готелю, оскільки у дипломному дослідженні вже зазначено, що керівництво почало укладати договори з різними компаніями для подальшої співпраці.

Отже, основними проблемами у функціонуванні готелю «Palace Del Mar» є сезонність попиту, обмеженість номерного фонду, потреба у подальшій диверсифікації додаткових послуг, відсутність власної повноцінної пляжної інфраструктури, високий рівень конкуренції в Аркадії, зростання витрат на підтримання преміального рівня сервісу, необхідність удосконалення координації персоналу та потреба у більш активному використанні цифрових інструментів управління якістю. Вирішення зазначених проблем має стати основою для розроблення заходів організаційного забезпечення якості обслуговування та економічного обґрунтування пропозицій щодо удосконалення надання послуг у готелі «Palace Del Mar».

Висновки до 2 розділу:

Готель «Palace Del Mar» є висококатегорійним підприємством готельного господарства преміального сегмента, що поєднує курортну, рекреаційну, ресторанну, подієву та ділову функції. Його організаційно-економічна характеристика свідчить про наявність вагомих конкурентних переваг, серед яких вигідне розташування в курортній зоні Аркадії, історико-архітектурна привабливість, закрита зелена територія, диференційований номерний фонд, розвинена система основних і додаткових послуг та чітка організаційна структура управління. Аналіз економічних показників засвідчив позитивну динаміку доходів, зростання фінансового результату та підвищення умовної рентабельності діяльності у 2025 р. порівняно з 2024 р., що підтверджує потенціал готелю до подальшого розвитку. Водночас діяльність підприємства залишається залежною від сезонності попиту, зростання витрат, безпекової ситуації та необхідності постійного підтримання високого рівня сервісу, тому подальше зміцнення позицій готелю має ґрунтуватися на розширенні додаткових послуг, удосконаленні якості обслуговування, оптимізації витрат і зниженні впливу сезонних коливань.

Аналіз конкурентної середовища готелю «Palace Del Mar» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах насиченого та диференційованого ринку готельних послуг курортної зони Одеси, де основними конкурентами виступають Boutique Hotel Portofino, Villa Le Premier та Arkadia Beach Hotel. Кожен із конкурентів має власні переваги: Portofino та Arkadia Beach Hotel посилюють позиції за рахунок пляжної локації, а Villa Le Premier – завдяки камерності та преміальному формату обслуговування. Водночас «Palace Del Mar» демонструє найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності завдяки поєднанню високої категорії, розвиненої інфраструктури, закритої території, ресторанного та подієвого сервісу, позитивної онлайн-репутації й комплексності готельного продукту. Разом із тим високий рівень

конкуренції, сезонність попиту та активність конкурентів у цифровому середовищі зумовлюють необхідність подальшого розвитку додаткових послуг, управління онлайн-репутацією, персоналізації сервісу та формування пакетних пропозицій для різних сегментів гостей.

Отже, аналіз основних проблем у функціонуванні готелю «Palace Del Mar» засвідчив, що підприємство має достатньо сильні конкурентні позиції, позитивну репутацію, високий рівень сервісу та розвинену інфраструктуру, однак його подальший розвиток стримується низкою стратегічних обмежень. Найбільш суттєвими серед них є сезонність попиту, обмеженість номерного фонду, відсутність власної повноцінної пляжної інфраструктури, потреба у подальшому розширенні додаткових послуг, зростання витрат на підтримання преміального рівня обслуговування, висока конкуренція в курортній зоні Аркадії, необхідність удосконалення координації роботи персоналу та активнішого використання цифрових інструментів управління якістю. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, спрямованого на диверсифікацію сервісної пропозиції, розвиток партнерських послуг, зниження залежності від літнього сезону, підвищення доходності кожного гостя та забезпечення стабільно високого рівня обслуговування, що в подальшому сприятиме зміцненню конкурентоспроможності готелю «Palace Del Mar».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ «PALACE DEL MAR»

3.1. Заходи організаційного забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar»

З огляду на зазначене, організаційне забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar» має бути спрямоване не лише на підтримання наявного рівня сервісу, а й на формування системного механізму його постійного вдосконалення (див. Рис. 3.1). Особливість готелю полягає в тому, що він функціонує у преміальному сегменті, де гості очікують не стандартного набору послуг, а комплексного, персоналізованого та стабільно якісного обслуговування. Тому організаційні заходи повинні охоплювати роботу персоналу, стандартизацію сервісних процесів, розвиток додаткових послуг, партнерську інфраструктуру, цифрову комунікацію, управління відгуками та контроль якості.

Першим напрямом удосконалення є розроблення та впровадження внутрішнього стандарту якості обслуговування гостей готелю «Palace Del Mar». Такий стандарт має регламентувати всі ключові етапи взаємодії з гостем: прийом звернення, бронювання, підтвердження замовлення, зустріч гостя, реєстрацію, поселення, супровід під час проживання, прибирання номерів, ресторанне обслуговування, надання додаткових послуг, реагування на скарги, розрахунок і післяпродажну комунікацію. Наявність єдиного стандарту дозволить забезпечити передбачуваність сервісу, зменшити залежність якості від окремих працівників і підвищити узгодженість роботи всіх служб готелю.

Особливу увагу доцільно приділити стандартизації роботи служби прийому і розміщення, оскільки саме вона формує перше враження гостя про готель. До стандарту роботи рецепції слід включити вимоги до швидкості відповіді на телефонні дзвінки та повідомлення, правил комунікації з гостями.



Рис. 3.1. Заходи організаційного забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar».

Джерело: складено автором.

А також, порядку підтвердження бронювання, процедури зустрічі, алгоритму поселення, інформування про послуги готелю та особливостей вирішення нестандартних ситуацій. Для готелю преміального сегмента важливим є не лише формальне оформлення гостя, а й створення атмосфери турботи, уваги та індивідуального підходу.

Другим напрямом є удосконалення координації між структурними підрозділами готелю. У готелі функціонують різні служби: адміністрація, служба прийому і розміщення, ресторанна служба, служба експлуатації номерного фонду, технічна служба, служба безпеки та інші підрозділи. Якість обслуговування формується не окремою службою, а результатом їх узгодженої роботи. Тому доцільно запровадити щоденні короткі оперативні наради між керівниками служб, під час яких визначатимуться очікувані заїзди та виїзди, особливі побажання гостей, заплановані заходи, технічні питання, потреби ресторану, запити на додаткові послуги та можливі ризики.

Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації доцільно впровадити єдиний електронний журнал запитів гостей. У ньому повинні фіксуватися всі звернення гостей: прохання щодо номера, замовлення додаткових послуг, скарги, технічні несправності, побажання щодо харчування, трансферу, прибирання або організації дозвілля. Такий інструмент дозволить адміністрації контролювати швидкість реагування, уникати втрати інформації між змінами персоналу та оцінювати повторювані проблеми в обслуговуванні.

Третім напрямом є розвиток системи навчання та мотивації персоналу. Для готелю «Palace Del Mar» персонал є одним із головних чинників забезпечення якості, оскільки саме працівники створюють атмосферу гостинності, персоналізують сервіс і безпосередньо взаємодіють із гостями. Доцільно запровадити регулярні внутрішні тренінги для працівників рецепції, ресторану, служби номерного фонду та інших підрозділів. Тематика таких тренінгів має охоплювати стандарти комунікації, роботу зі скаргами, сервіс у преміальному сегменті, етикет, емоційний інтелект, індивідуальний підхід до гостей, крос-продаж додаткових послуг і дії в нестандартних ситуаціях.

Система мотивації персоналу повинна бути пов'язана не лише з виконанням посадових обов'язків, а й із показниками якості обслуговування. До таких показників можна віднести позитивні згадки працівників у відгуках гостей, відсутність скарг, швидкість реагування на запити, дотримання стандартів, участь у навчанні та пропозиції щодо вдосконалення сервісу. Це дозволить сформуванню у персоналу розуміння особистої відповідальності за якість готельного продукту.

Четвертим напрямом є розширення партнерської інфраструктури додаткових послуг. Оскільки готель має обмежений номерний фонд, зростання доходності доцільно забезпечувати не лише за рахунок продажу номерів, а й через розвиток додаткових сервісів. Для готелю «Palace Del Mar» найбільш перспективними є партнерства з пляжними комплексами, SPA-салонами, масажистами, службами трансферу, туристичними агенціями, івент-організаторами, фотографами, флористами та організаторами дозвілля. Такі партнерства дадуть змогу розширити сервісну пропозицію без значних капітальних витрат і водночас підвищити рівень задоволеності гостей.

Особливо важливим є налагодження співпраці з пляжними комплексами Аркадії. Відсутність власної повноцінної пляжної інфраструктури була визначена як одна з проблем функціонування готелю. Тому доцільно розробити спеціальні пляжні пакети для гостей «Palace Del Mar», які можуть включати трансфер до пляжу, резервування шезлонгів, рушники, напої, знижки на пляжне меню або пріоритетне обслуговування. Це дозволить частково компенсувати конкурентну перевагу Boutique Hotel Portofino та Arkadia Beach Hotel, які мають сильніше пляжне позиціонування.

П'ятим напрямом є формування пакетних пропозицій для різних сегментів гостей. Оскільки готель обслуговує індивідуальних туристів, пари, сім'ї, корпоративних клієнтів, учасників подій і гостей банкетів, доцільно структурувати додаткові послуги у вигляді готових пакетів. Наприклад, для пар можна запропонувати романтичний пакет із проживанням, вечерею в ресторані, квітами, фотосесією та пізнім виїздом. Для сімей – пакет із проживанням,

сніданком, трансфером до пляжу, дитячим меню та екскурсійною програмою. Для корпоративних клієнтів – пакет «конференція + проживання + харчування + трансфер». Для весільних заходів – пакет із банкетом, номером для молодят, фотозоною, флористикою та спеціальними умовами для гостей.

Шостим напрямом є посилення цифрового управління якістю. Готель уже представлений у цифровому середовищі через офіційний сайт, соціальні мережі та платформи бронювання, однак важливо перейти від простої присутності до системного використання цифрових інструментів. Доцільно впровадити регулярний моніторинг онлайн-відгуків, аналіз повторюваних скарг і побажань, електронне анкетування гостей після виїзду, сегментацію клієнтської бази та персоналізовані пропозиції для повторних гостей. Це дозволить не лише оцінювати поточний рівень сервісу, а й прогнозувати очікування споживачів.

Для підвищення якості комунікації з гостями доцільно впровадити автоматизовані повідомлення на різних етапах сервісного циклу: підтвердження бронювання, нагадування перед заїздом, пропозиція додаткових послуг, вітальне повідомлення після поселення, уточнення задоволеності під час проживання та прохання залишити відгук після виїзду. Така система дозволить підвищити рівень турботи про гостя та своєчасно виявляти проблеми ще до завершення проживання.

Сьомим напрямом є удосконалення роботи зі скаргами та зворотним зв'язком. Для готелю преміального сегмента важливо не лише уникати негативних ситуацій, а й професійно реагувати на них. Доцільно розробити алгоритм роботи зі скаргами, який передбачає фіксацію звернення, визначення відповідальної особи, термін реагування, спосіб вирішення проблеми, подальший контроль і аналіз причин виникнення скарги. Особливу увагу слід приділити ситуаціям, які впливають на загальне враження гостя: затримка поселення, недоліки прибирання, технічні несправності, помилки в рахунках, незадоволеність ресторанним обслуговуванням або відсутність очікуваної послуги.

Восьмим напрямом є зниження сезонної залежності через розвиток подієвих, ділових і ресторанних послуг. Оскільки попит на проживання в готелі значною мірою залежить від літнього сезону, важливо активніше використовувати потенціал конференц-залів, ресторану, банкетних приміщень і закритої території у міжсезоння. Доцільно розвивати пропозиції для ділових зустрічей, семінарів, тренінгів, камерних конференцій, корпоративів, сімейних свят, тематичних вечерів і гастрономічних подій. Це дозволить залучати не лише туристів, а й мешканців Одеси, корпоративних клієнтів і локальні спільноти.

Запропоновані заходи мають організаційний характер і не потребують значних одноразових капіталовкладень, однак їх реалізація може суттєво підвищити якість обслуговування та ефективність діяльності готелю. Найбільш важливим є те, що ці заходи спрямовані на усунення саме тих проблем, які були виявлені у попередньому розділі: сезонності, недостатнього використання партнерських сервісів, потреби у кращій координації служб, необхідності активнішої цифровізації та розширення додаткових послуг.

Окрему увагу слід приділити створенню посади або функціонального напряму відповідального за якість сервісу. Це може бути менеджер із якості або адміністратор, якому додатково доручено контроль за виконанням стандартів, аналіз відгуків гостей, перевірку стану номерів, моніторинг роботи персоналу та підготовку щомісячного звіту для керівництва. Наявність відповідальної особи дозволить зробити управління якістю не епізодичним, а системним процесом.

Для практичної реалізації запропонованих заходів доцільно використовувати поетапний підхід. На першому етапі необхідно провести аудит діючих сервісних процесів і визначити найбільш проблемні точки взаємодії з гостями. На другому етапі слід розробити стандарти обслуговування та алгоритми реагування на типові ситуації. На третьому етапі потрібно провести навчання персоналу й організувати систему внутрішнього контролю. На четвертому етапі доцільно укласти партнерські угоди щодо пляжних, SPA-, трансферних та екскурсійних послуг. На п'ятому етапі необхідно впровадити

цифрові інструменти моніторингу відгуків, анкетування та персоналізованої комунікації з гостями.

Таблиця 3.1

Етапи впровадження заходів організаційного забезпечення якості
обслуговування в готелі «Palace Del Mar»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Термін виконання
1. Діагностика сервісних процесів	Аналіз роботи служб, скарг, відгуків, часу реагування на запити	Керівник готелю, адміністратор, керівники служб	1 місяць
2. Розроблення стандартів	Підготовка стандартів рецепції, прибирання, ресторану, роботи зі скаргами	Адміністрація, керівники служб	1–2 місяці
3. Навчання персоналу	Проведення тренінгів, інструктажів, роз'яснення стандартів	Керівник готелю, запрошені тренери, керівники служб	2–3 місяці
4. Розвиток партнерств	Укладання угод із пляжними комплексами, SPA-салонами, трансферними та туристичними компаніями	Адміністрація, менеджер із продажів	2–4 місяці
5. Впровадження цифрових інструментів	Електронні анкети, база гостей, автоматизовані повідомлення, моніторинг відгуків	Адміністрація, маркетолог, IT-фахівець	3–5 місяців
6. Контроль результатів	Аналіз показників задоволеності, повторних гостей, відгуків і скарг	Керівник готелю, менеджер із якості	Постійно

Джерело: складено автором.

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується підвищення стабільності якості обслуговування, скорочення часу реагування на запити гостей, зростання частки позитивних відгуків, збільшення кількості повторних клієнтів, розширення спектра додаткових послуг і підвищення доходності одного гостя. Крім того, розвиток партнерської інфраструктури дозволить

готелю компенсувати окремі конкурентні обмеження, зокрема відсутність власної пляжної зони або повноцінного SPA-комплексу, без необхідності значних інвестицій у створення таких об'єктів.

Таким чином, організаційне забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar» має базуватися на комплексному поєднанні стандартизації сервісу, професійного розвитку персоналу, ефективної координації служб, партнерської моделі розширення додаткових послуг, цифрового моніторингу якості та активної роботи зі зворотним зв'язком. Запропоновані заходи дозволять не лише усунути виявлені проблеми у функціонуванні готелю, а й сформувати передумови для підвищення конкурентоспроможності, зниження сезонної залежності та зміцнення позицій «Palace Del Mar» на ринку готельних послуг м. Одеси.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar»

Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar» має важливе значення, оскільки дозволяє визначити доцільність їх практичного впровадження, оцінити очікуваний фінансовий результат і встановити вплив організаційних змін на ефективність функціонування підприємства. У попередньому підрозділі було запропоновано комплекс організаційних заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів, розширення додаткових послуг, активізацію партнерської взаємодії, розвиток цифрової комунікації та зниження залежності готелю від сезонних коливань попиту.

Необхідність економічного обґрунтування зазначених заходів зумовлена тим, що готель «Palace Del Mar» має обмежений номерний фонд — 35 номерів, тому можливості нарощування доходів лише за рахунок збільшення кількості розміщених гостей є обмеженими. Водночас у наданому дипломному дослідженні зазначено, що додаткові послуги вже відіграють значну роль у

формуванні доходів готелю, а керівництво підприємства почало укладати договори з різними компаніями для розширення співпраці: службами таксі, магазинами квітів, швидкою допомогою, івент-агентствами та фотографами. Це підтверджує доцільність подальшого розвитку саме додаткових і партнерських послуг як джерела підвищення доходності підприємства.

У межах економічного обґрунтування доцільно оцінити витрати на реалізацію запропонованих заходів, очікуваний приріст доходів, додатковий фінансовий результат, строк окупності та зміну основних показників ефективності діяльності готелю. Розрахунки здійснено на основі показників діяльності готелю за 2025 р., наведених у попередньому розділі: дохід – 3821,3 тис. грн, витрати – 2554,9 тис. грн, умовний фінансовий результат – 1266,4 тис. грн, умовна рентабельність доходу – 33,1 %. Саме ці показники використано як базу для прогнозової оцінки ефективності запропонованих заходів.

До основних заходів, які потребують економічного обґрунтування, належать (див. Табл. 3.2): розроблення внутрішніх стандартів обслуговування, навчання персоналу, запровадження електронного журналу запитів гостей, розвиток цифрової комунікації, формування пакетних пропозицій, налагодження партнерства з пляжними комплексами, SPA-салонами, масажистами, службами трансферу та туристичними компаніями, а також активізація подієвих і ресторанних послуг у міжсезоння.

Отже, загальна сума організаційних витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 220,0 тис. грн. Зазначені витрати не мають характеру масштабних капітальних вкладень, оскільки переважно пов'язані з організаційними змінами, навчанням персоналу, цифровою комунікацією, маркетинговим супроводом і налагодженням партнерських сервісів. Це є важливою перевагою запропонованого підходу, адже він дозволяє підвищити якість обслуговування та розширити перелік послуг без значних інвестицій у будівництво нових об'єктів інфраструктури.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на впровадження заходів удосконалення надання
послуг готелю «Palace Del Mar»

Захід	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Розроблення стандартів обслуговування	Підготовка внутрішніх регламентів, чек-листів, алгоритмів роботи зі скаргами	25,0
Навчання персоналу	Проведення тренінгів із сервісу, комунікації, продажу додаткових послуг і роботи зі скаргами	35,0
Запровадження електронного журналу запитів гостей	Налаштування електронної форми, таблиць контролю, інструктаж персоналу	20,0
Розвиток цифрової комунікації	Автоматизовані повідомлення, електронне анкетування, CRM-база гостей, шаблони комунікації	45,0
Формування пакетних пропозицій	Розроблення пакетів для пар, сімей, корпоративних клієнтів, весіль і подій	30,0
Розвиток партнерських послуг	Підготовка договорів, інформаційних матеріалів, комунікація з партнерами	15,0
Просування подієвих і ресторанних послуг	Рекламні матеріали, фотоконтент, просування банкетів, конференцій і ресторанних подій	50,0
Усього організаційних витрат	-	220,0

Джерело: розраховано автором.

Очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів формується за рахунок кількох джерел. По-перше, розвиток партнерських пляжних, SPA-, масажних, трансферних та екскурсійних послуг дозволить отримувати додатковий дохід у формі комісійної винагороди або націнки на пакетні пропозиції. По-друге, формування комплексних пакетів для різних груп гостей підвищить середній чек перебування. По-третє, активніше просування конференц-, банкетних, весільних і ресторанних послуг дозволить залучати клієнтів не лише у високий сезон, а й у періоди нижчого завантаження. По-

четверте, покращення цифрової комунікації та роботи з відгуками сприятиме зростанню повторних звернень і лояльності гостей.

Таблиця 3.3

Прогноз додаткових доходів від реалізації запропонованих заходів

Джерело додаткового доходу	Розрахункова основа	Очікуваний дохід, тис. грн
Пакетні пропозиції для пар, сімей і корпоративних клієнтів	45 пакетів × 4,5 тис. грн	202,5
Партнерські пляжні, SPA-, масажні та трансферні послуги	90 замовлень × 1,2 тис. грн	108,0
Додаткові події послуги	8 заходів × 35,0 тис. грн	280,0
Ресторанні та святкові пропозиції для гостей і мешканців міста	30 замовлень × 2,0 тис. грн	60,0
Додаткові доходи від повторних гостей через цифрову комунікацію	12 повторних звернень × 2,5 тис. грн	30,0
Усього прогнозований додатковий дохід	-	680,5

Джерело: розраховано автором.

Згідно з прогнозними розрахунками, реалізація запропонованих заходів може забезпечити додатковий дохід у розмірі 680,5 тис. грн за сезон. Найбільший внесок у приріст доходу очікується від розвитку подієвих послуг, зокрема конференцій, банкетів, весіль і ресторанних подій, оскільки ці напрями мають високий середній чек і можуть частково зменшити залежність готелю від продажу номерного фонду. Важливим джерелом додаткового доходу також є пакетні пропозиції, які дають змогу поєднати проживання з харчуванням, трансфером, пляжним відпочинком, SPA- або wellness-послугами та іншими сервісами.

Для визначення економічного ефекту необхідно врахувати не лише організаційні витрати, а й додаткові змінні витрати, пов'язані з обслуговуванням пакетів, партнерськими виплатами, рекламним супроводом, витратними матеріалами, ресторанним обслуговуванням та іншими супутніми

витратами. За прогнозною оцінкою, такі витрати можуть становити близько 180,0 тис. грн.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Показник	Значення, тис. грн
Прогнозний додатковий дохід	680,5
Додаткові змінні витрати	180,0
Організаційні витрати на впровадження заходів	220,0
Загальні додаткові витрати	400,0
Очікуваний чистий економічний ефект	280,5

Джерело: розраховано автором.

Очікуваний чистий економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 280,5 тис. грн. Це свідчить про економічну доцільність запропонованого комплексу заходів, оскільки прогнозний додатковий дохід перевищує витрати на їх впровадження та супровід. При цьому важливо зазначити, що частина запропонованих заходів матиме не лише короткостроковий, а й довгостроковий ефект. Зокрема, стандартизація сервісу, навчання персоналу, покращення роботи зі скаргами та розвиток цифрової комунікації сприятимуть зростанню лояльності гостей, підвищенню онлайн-репутації та формуванню повторного попиту.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно розрахувати коефіцієнт економічної ефективності та строк окупності організаційних витрат.

Коефіцієнт економічної ефективності визначається за формулою:

$$E = ЧЕ / В,$$

де E – коефіцієнт економічної ефективності;

$ЧЕ$ – чистий економічний ефект;

$В$ – організаційні витрати на впровадження заходів.

$$E = 280,5 / 220,0 = 1,28.$$

Отже, на кожен 1 грн організаційних витрат готель може отримати 1,28 грн чистого економічного ефекту.

Строк окупності організаційних витрат визначається за формулою:

$$T = B / MD,$$

де T – строк окупності;

B – організаційні витрати;

MD – маржинальний дохід, тобто різниця між додатковим доходом і додатковими змінними витратами.

$$MD = 680,5 - 180,0 = 500,5 \text{ тис. грн.}$$

$$T = 220,0 / 500,5 = 0,44 \text{ сезону.}$$

Отже, витрати на впровадження запропонованих заходів можуть окупитися менш ніж за один сезон, що свідчить про їх високу економічну привабливість.

Для узагальнення впливу запропонованих заходів на діяльність готелю доцільно порівняти базові показники 2025 р. з прогностичними показниками після впровадження заходів.

Таблиця 3.5

Прогноз впливу запропонованих заходів на економічні показники готелю

«Palace Del Mar»

Показник	2025 р.	Прогноз після впровадження заходів	Зміна
Доходи, тис. грн	3821,3	4501,8	+680,5
Витрати, тис. грн	2554,9	2954,9	+400,0
Умовний фінансовий результат, тис. грн	1266,4	1546,9	+280,5
Рівень витрат у доходах, %	66,9	65,6	-1,3 в.п.
Умовна рентабельність доходу, %	33,1	34,4	+1,3 в.п.

Джерело: розраховано автором.

Прогнозні розрахунки свідчать, що після впровадження запропонованих заходів доходи готелю можуть зрости з 3821,3 тис. грн до 4501,8 тис. грн, тобто на 680,5 тис. грн. Витрати зростуть із 2554,9 тис. грн до 2954,9 тис. грн, однак приріст доходів перевищуватиме приріст витрат. У результаті умовний фінансовий результат може збільшитися з 1266,4 тис. грн до 1546,9 тис. грн,

тобто на 280,5 тис. грн. Рівень витрат у доходах зменшиться з 66,9 % до 65,6 %, а умовна рентабельність доходу зросте з 33,1 % до 34,4 %.

Отримані результати підтверджують, що запропоновані заходи мають позитивний економічний ефект. Їх перевага полягає у тому, що вони не потребують значного розширення матеріальної бази або збільшення номерного фонду, а ґрунтуються на кращому використанні наявних ресурсів готелю, партнерських можливостей і цифрових каналів взаємодії з гостями. Такий підхід є особливо доцільним для готелю «Palace Del Mar», оскільки його обмежений номерний фонд потребує підвищення доходності кожного гостя та активнішого розвитку додаткових послуг.

Крім безпосереднього фінансового результату, реалізація запропонованих заходів матиме низку непрямих економічних ефектів. До них належать зростання частки повторних гостей, підвищення середнього чека, покращення онлайн-репутації, зменшення кількості скарг, підвищення ефективності роботи персоналу, посилення конкурентних позицій у преміальному сегменті та часткове зниження залежності від сезонного попиту. Особливо важливим є те, що розвиток подієвих, партнерських і пакетних послуг дозволить залучати не лише туристів, а й мешканців Одеси, корпоративних клієнтів та організаторів приватних заходів.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar» підтверджує їхню доцільність і практичну значущість. За прогнозними розрахунками, реалізація заходів може забезпечити додатковий дохід у розмірі 680,5 тис. грн, чистий економічний ефект – 280,5 тис. грн, а строк окупності організаційних витрат становитиме 0,44 сезону. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню якості обслуговування, розширенню додаткових послуг, зростанню фінансового результату, підвищенню рентабельності діяльності та зміцненню конкурентоспроможності готелю «Palace Del Mar» на ринку готельних послуг м. Одеси.

Висновки до 3 розділу:

Запропоновані заходи організаційного забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar» спрямовані на системне вдосконалення сервісних процесів, підвищення узгодженості роботи служб, професійний розвиток персоналу, активізацію цифрової комунікації та розширення додаткових послуг. Їх реалізація дозволить забезпечити стабільність і передбачуваність якості обслуговування, скоротити час реагування на запити гостей, ефективніше працювати зі скаргами та відгуками, а також підвищити рівень персоналізації сервісу. Особливе значення мають розвиток партнерської інфраструктури, формування пакетних пропозицій і активізація подієвих послуг, що сприятиме зниженню сезонної залежності, підвищенню доходності одного гостя та посиленню конкурентних позицій готелю.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar» підтвердило їх доцільність та практичну значущість. Запропоновані організаційні заходи, пов'язані зі стандартизацією сервісу, навчанням персоналу, розвитком цифрової комунікації, формуванням пакетних пропозицій, розширенням партнерських і подієвих послуг, потребують 220,0 тис. грн організаційних витрат, однак можуть забезпечити додатковий дохід у розмірі 680,5 тис. грн. З урахуванням додаткових змінних витрат очікуваний чистий економічний ефект становитиме 280,5 тис. грн, а строк окупності – 0,44 сезону, що свідчить про високу економічну привабливість запропонованих рішень. Реалізація заходів дозволить збільшити доходи готелю до 4501,8 тис. грн, підвищити умовний фінансовий результат до 1546,9 тис. грн, покращити рентабельність діяльності, розширити перелік додаткових послуг, знизити залежність від сезонного попиту та зміцнити конкурентні позиції готелю «Palace Del Mar» на ринку готельних послуг м. Одеси.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства (на прикладі готелю «Palace Del Mar»)» та зроблено наступні висновки:

1. Таким чином, готельна послуга є складним і багатокомпонентним явищем, що поєднує базову послугу тимчасового розміщення, додаткові сервіси, матеріально-технічне забезпечення, організацію внутрішніх процесів і безпосередню взаємодію персоналу з гостем. Її особливості проявляються у нематеріальності, невіддільності від процесу надання, одночасності виробництва і споживання, мінливості якості, неможливості зберігання, сезонності попиту та значній залежності від репутації підприємства. У сучасних умовах готельна послуга не обмежується лише проживанням, а охоплює весь цикл перебування споживача в готелі – від бронювання до післяпродажної комунікації. Саме комплексність, якість, цифровізація, персоналізований підхід і здатність готельного підприємства задовольняти індивідуальні потреби гостей визначають його конкурентоспроможність, фінансову стійкість і перспективи довгострокового розвитку на ринку готельних послуг.

2. Якість обслуговування туристів на підприємствах готельного господарства є комплексною науковою категорією, що формується під впливом нормативних вимог, організації сервісних процесів, очікувань і сприйняття споживачів, професійності персоналу, матеріально-технічного забезпечення, цифрових інструментів та системи управління підприємством. Розгляд основних наукових підходів – нормативного, процесного, споживчо-орієнтованого, результативного, системного, ціннісного та цифрово-аналітичного – свідчить, що якість готельного обслуговування не може зводитися лише до комфортності номерного фонду або переліку послуг, оскільки вона охоплює весь цикл взаємодії гостя з готелем. Саме поєднання стабільного сервісу, індивідуального підходу, ефективної роботи персоналу,

оперативного реагування на запити й аналізу зворотного зв'язку забезпечує задоволеність туристів, формує їхню лояльність, позитивну репутацію готелю та його довгострокову конкурентоспроможність.

3. Система управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства є важливим організаційним механізмом, що забезпечує стабільність сервісу, відповідність послуг очікуванням споживачів і підвищення конкурентоспроможності готелю. Її побудова має ґрунтуватися на клієнтоорієнтованості, процесному підході, стандартизації обслуговування, відповідальності керівництва, професійному розвитку персоналу, використанні цифрових інструментів, постійному контролю та своєчасному впровадженні коригувальних дій. Ефективна система управління якістю дозволяє не лише виявляти й усувати недоліки в роботі готелю, а й формувати позитивний досвід гостей, підвищувати їхню лояльність, зміцнювати репутацію підприємства та створювати передумови для його довгострокового розвитку на ринку готельних послуг.

4. Готель «Palace Del Mar» є висококатегорійним підприємством готельного господарства преміального сегмента, що поєднує курортну, рекреаційну, ресторанну, подієву та ділову функції. Його організаційно-економічна характеристика свідчить про наявність вагомих конкурентних переваг, серед яких вигідне розташування в курортній зоні Аркадії, історико-архітектурна привабливість, закрита зелена територія, диференційований номерний фонд, розвинена система основних і додаткових послуг та чітка організаційна структура управління. Аналіз економічних показників засвідчив позитивну динаміку доходів, зростання фінансового результату та підвищення умовної рентабельності діяльності у 2025 р. порівняно з 2024 р., що підтверджує потенціал готелю до подальшого розвитку. Водночас діяльність підприємства залишається залежною від сезонності попиту, зростання витрат, безпекової ситуації та необхідності постійного підтримання високого рівня сервісу, тому подальше зміцнення позицій готелю має ґрунтуватися на розширенні додаткових послуг, удосконаленні

якості обслуговування, оптимізації витрат і зниженні впливу сезонних коливань.

5. Аналіз конкурентної середи готелю «Palace Del Mar» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах насиченого та диференційованого ринку готельних послуг курортної зони Одеси, де основними конкурентами виступають Boutique Hotel Portofino, Villa Le Premier та Arkadia Beach Hotel. Кожен із конкурентів має власні переваги: Portofino та Arkadia Beach Hotel посилюють позиції за рахунок пляжної локації, а Villa Le Premier – завдяки камерності та преміальному формату обслуговування. Водночас «Palace Del Mar» демонструє найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності завдяки поєднанню високої категорії, розвиненої інфраструктури, закритої території, ресторанного та подієвого сервісу, позитивної онлайн-репутації й комплексності готельного продукту. Разом із тим високий рівень конкуренції, сезонність попиту та активність конкурентів у цифровому середовищі зумовлюють необхідність подальшого розвитку додаткових послуг, управління онлайн-репутацією, персоналізації сервісу та формування пакетних пропозицій для різних сегментів гостей.

6. Отже, аналіз основних проблем у функціонуванні готелю «Palace Del Mar» засвідчив, що підприємство має достатньо сильні конкурентні позиції, позитивну репутацію, високий рівень сервісу та розвинену інфраструктуру, однак його подальший розвиток стримується низкою стратегічних обмежень. Найбільш суттєвими серед них є сезонність попиту, обмеженість номерного фонду, відсутність власної повноцінної пляжної інфраструктури, потреба у подальшому розширенні додаткових послуг, зростання витрат на підтримання преміального рівня обслуговування, висока конкуренція в курортній зоні Аркадії, необхідність удосконалення координації роботи персоналу та активнішого використання цифрових інструментів управління якістю. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, спрямованого на диверсифікацію сервісної пропозиції, розвиток партнерських послуг, зниження залежності від літнього сезону, підвищення

доходності кожного гостя та забезпечення стабільно високого рівня обслуговування, що в подальшому сприятиме зміцненню конкурентоспроможності готелю «Palace Del Mar».

7. Запропоновані заходи організаційного забезпечення якості обслуговування споживачів послуг готелю «Palace Del Mar» спрямовані на системне вдосконалення сервісних процесів, підвищення узгодженості роботи служб, професійний розвиток персоналу, активізацію цифрової комунікації та розширення додаткових послуг. Їх реалізація дозволить забезпечити стабільність і передбачуваність якості обслуговування, скоротити час реагування на запити гостей, ефективніше працювати зі скаргами та відгуками, а також підвищити рівень персоналізації сервісу. Особливе значення мають розвиток партнерської інфраструктури, формування пакетних пропозицій і активізація подієвих послуг, що сприятиме зниженню сезонної залежності, підвищенню доходності одного гостя та посиленню конкурентних позицій готелю.

8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення надання послуг готелю «Palace Del Mar» підтвердило їх доцільність та практичну значущість. Запропоновані організаційні заходи, пов'язані зі стандартизацією сервісу, навчанням персоналу, розвитком цифрової комунікації, формуванням пакетних пропозицій, розширенням партнерських і подієвих послуг, потребують 220,0 тис. грн організаційних витрат, однак можуть забезпечити додатковий дохід у розмірі 680,5 тис. грн. З урахуванням додаткових змінних витрат очікуваний чистий економічний ефект становитиме 280,5 тис. грн, а строк окупності – 0,44 сезону, що свідчить про високу економічну привабливість запропонованих рішень. Реалізація заходів дозволить збільшити доходи готелю до 4501,8 тис. грн, підвищити умовний фінансовий результат до 1546,9 тис. грн, покращити рентабельність діяльності, розширити перелік додаткових послуг, знизити залежність від сезонного попиту та зміцнити конкурентні позиції готелю «Palace Del Mar» на ринку готельних послуг м. Одеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80>
2. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Чинний від 01.07.2004. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
3. Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Організація готельного господарства : навчально-практичний посібник. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 204 с.
4. Шикіна О. В., Дьяченко Д. В. Аналіз стану розвитку готельного господарства Одеської області. Молодий вчений. 2016. № 11 (38). С. 693–697.
5. Шикіна О. В., Гончаренко Я. Є., Ремігайло І. Ю. Дослідження надання анімаційних послуг у Одеської області. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-66>.
6. Галасюк С. С., Шикіна О. В. Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів : монографія. Одеса : Атлант, 2015. 281 с.
7. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27>.
8. Харенко Д. О., Крупіца І. В., Каламан О. Б. Роль готельно-ресторанного бізнесу в стратегічному управлінні туристичними рекреаційними дестинаціями України. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-197>.
9. Язіна В. А., Кучер М. М., Сабіров О. В. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>.

10. Гурбик Ю. Ю., Главацький В. А. Поняття, види та особливості готельних послуг. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 2019. № 51. С. 17–20.
11. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. International Organization for Standardization, 2015.
12. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, № 1. P. 12–40.
13. Grönroos C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18, № 4. P. 36–44. DOI: 10.1108/EUM00000000004784.
14. Харенко, Д., Шикіна, О., & Новічкова, Т. (2025). Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. *Економіка та суспільство*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93>
15. Сушко, Н. (2025). Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(8), 254–266. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266>
16. Пріхно, І. М., Табурець, І. І., & Слинько, М. Ю. (2024). Методологічні аспекти оцінювання якості готельних послуг. *Підприємництво і торгівля*, (41), 137-146. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-17>
17. Жалінська І.В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №3(101). С. 24-31.

18. Наврозова Ю. О., Постан М. Я. Аспекти якості готельних послуг. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. № 1. С. 97–113. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-1-97-113>
19. Олійник , В., Дишкантук, Ю., & Власюк, К. (2024). Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor», Одеса. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112>
20. Куракін О. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. Інновації та сталий розвиток. 2023.
21. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization, 2015.
22. Palace Del Mar : офіційний сайт готелю. URL: <https://pdm.com.ua/>
23. Palace Del Mar : офіційна сторінка готелю на Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/palace-del-mar.html>
24. Palace Del Mar : офіційна сторінка готелю в Instagram. URL: https://www.instagram.com/palace_del_mar/
25. Palace Del Mar : офіційна сторінка готелю у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/palacedelmar/>
26. Villa Le Premier : офіційний сайт готелю. URL: <https://villalepremier.com/>
27. Villa Le Premier - Maestro : сторінка готелю на Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/villa-le-premier.html>
28. Villa Le Premier : офіційна сторінка готелю в Instagram. URL: https://www.instagram.com/villa_le_premier/
29. Villa Le Premier 5* : сторінка готелю на сайті Maestro Hotel Management. URL: <https://www.maestrom.com/en/portfolio/villa-le-premier-5-en/>
30. Arkadia Beach Hotel : сторінка готелю на Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/cabanaboutique.html>
31. Arkadia Beach Hotel : сторінка готелю на туристичному порталі TAT.ua. URL: https://tat.ua/hotel/102175-Arkadia_Beach_Hotel

32. Boutique Hotel Portofino : офіційний сайт готелю. URL: <https://portofino-club.com/>
33. Boutique Hotel Portofino : сторінка готелю на Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/portofino.html>
34. Portofino Beach & Resort : офіційна сторінка готельного комплексу в Instagram. URL: https://www.instagram.com/portofino_resort/
35. Boutique Hotel Portofino : сторінка готелю у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/BoutiqueHotelPortofino/>
36. Баришнікова В., Шикіна О.В. Франчайзинг у системі готельного бізнесу : Глобалізаційні процеси : виклики та рішення : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, МГУ, 12 листопада 2024 р.). 2024 р. 243 с. С. 173-174. URL: <http://surl.li/kwlphp>
37. Шикіна О.В. Аналіз категоризації готелів Одеської області. Економіка та суспільство, 2026. (85). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-189>
38. Шикіна О.В., Баришнікова В.С. Удосконалення надання послуг підприємством готельного господарства / 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. 266-267.
39. Баришнікова В.С. Управління якістю послуг у готельному бізнесі / 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. 54-57
40. Баришнікова В. Конкурентне середовище готелю PALACE DEL MAR / 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.

358.

С.

221-224.

с. URL:

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508>