

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ПОЛІТИКИ В
ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

(назва теми)

Виконав: студентка 4 курсу, групи ГФ-112
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-
ресторанна справа

ГЛИБИНА Ю.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ДУБІНІНА А.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«12» лютого 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ГЛИБІНОЇ Юлії Андріївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення сервісної політики в готельному бізнесі

керівник роботи (проекту) ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «11» лютого 2026 року № 48

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань організації діяльності закладів готельного господарства, організації обслуговування споживачів, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Розділ 1. Теоретичні основи якості обслуговування в індустрії гостинності.
Розділ 2. Аналіз сервісної діяльності та оцінювання споживчого досвіду в готелі «Пілігрим».
розділ 3. Напрямів підвищення сервісної діяльності у сфері готельної індустрії.

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

22 таблиці, 2 рисунки

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.	21.03.2026	09.04.2026
2	ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.	10.04.2026	25.04.2026
3	ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.	26.04.2026	10.05.2026
Нормо-контроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.	28-30.05.2026	

7. Дата видачі завдання 12.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	11-20.11.2025	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.11.2025-10.02.2026	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	21.12.2025-31.01.2026	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.02-20.03.2026	виконано
5	Виконання першого розділу	21.03.2026-09.04.2026	виконано
6	Виконання другого розділу	10.04-25.04.2026	виконано
7	Виконання третього розділу	26.04-10.05.2026	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	11-20.05.2026	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	21.05-25.05.2026	виконано
10	Перевірка роботи керівником	21.03-30.05.2026	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-13.05.2026	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-31.05.2026	виконано
13	Подання роботи на кафедру	01.06.2026	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	05-30.06.2026	виконано

Студент

(підпис)

ГЛИБІНА Ю.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

ДУБІНІНА А.А.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності сервісна політика готельних підприємств набуває ключового значення як чинник формування конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Посилення конкуренції на готельному ринку, зростання вимог споживачів до якості обслуговування, індивідуалізації сервісу та рівня комфорту зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до організації сервісної діяльності.

Удосконалення сервісної політики дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності гостей, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зміцнити імідж готельного підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток. Саме тому дослідження шляхів вдосконалення сервісної політики в готельному бізнесі є актуальним і практично значущим у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення сервісної політики в готельному бізнесі з метою підвищення якості обслуговування, рівня задоволеності споживачів і конкурентоспроможності готельних підприємств. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: розкрито теоретичні засади формування якості послуг в індустрії гостинності та вивчити методи її моделювання; проаналізовано господарську діяльність та поточний стан сервісних процесів у готелі «Пілігрим»; проведено оцінку споживчого досвіду та визначено ключові чинники незадоволеності гостей за допомогою інструментів управління якістю; сформовано інноваційні заходи (технічні, технологічні та управлінські) для покращення обслуговування та розрахувати термін їх окупності.

Об'єктом дослідження є процес сервісної діяльності та управління якістю в готельному господарстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методів та

практичних інструментів, спрямованих на підвищення рівня якості обслуговування в готелі.

Методи дослідження: аналіз та синтез; порівняльний аналіз; графічний метод; метод бальних оцінок; економіко-статистичні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які присвячені сервісології в галузі гостинності, результати власних досліджень.

Практична значимість отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій для готелю «Пілігрим», зокрема: впровадження безшовної Wi-Fi Mesh-системи, модернізація шумоізоляції номерного фонду та автоматизація збору відгуків через CRM-модуль. Впровадження оновлених стандартів (SOP) дозволить підвищити лояльність клієнтів та рейтинг готелю у міжнародних системах бронювання, що підтверджено розрахунками економічної окупності проекту.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки-2026» в квітні 2026 р. в НУ «Запорізька політехніка» на тему «Моделювання та удосконалення якості обслуговування в готельному підприємстві: теоретичні засади та практичні рішення (на прикладі готелю «Пілігрим»)».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (36 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, основний зміст роботи викладено на 70 сторінках. Робота містить 22 таблиць та 2 рисунки.

АНОТАЦІЯ

Глибіна Ю.А. Шляхи вдосконалення сервісної політики в готельному бізнесі.

Робота присвячена дослідженню щодо організації та вдосконалення сервісної політики на прикладі готельного підприємства. У роботі розглянуто

теоретичні основи якості обслуговування в індустрії гостинності. Проаналізовано сервісну діяльність та оцінено споживчого досвід в готелі «Пілігрим». Запропоновано напрями підвищення сервісної діяльності у сфері готельної індустрії. Практична значимість полягає у розробці конкретних заходів для готелю «Пілігрим»: впровадження Wi-Fi Mesh-системи, модернізація шумоізоляції та автоматизація фідбеку через CRM-модуль. Оновлення стандартів (SOP) спрямоване на підвищення лояльності клієнтів та рейтингу готелю, що підкріплено розрахунками економічної окупності.

Ключові слова: готель, сервіс, розвиток, споживач, менеджмент, соціальна відповідальність, якість, доступність, автоматизація, обслуговування.

ANNOTATION

Hlybina Yu.A. Ways of Improving Service Policy in the Hotel Business.

The research is devoted to the study of the organization and improvement of service policy on the example of a hotel enterprise. The paper examines the theoretical foundations of service quality in the hospitality industry. The service activities and guest experience at the «Pilgrim» hotel are analyzed. Key directions for enhancing service activities in the hotel industry are proposed. The practical significance lies in developing specific measures for the «Pilgrim» hotel: implementing a Wi-Fi Mesh system, modernizing soundproofing, and automating feedback via a CRM module. The update of Standard Operating Procedures (SOPs) is aimed at increasing customer loyalty and the hotel's rating, supported by economic payback calculations.

Keywords: hotel, service, development, consumer, management, social responsibility, quality, accessibility, automation, hospitality.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. – дивись

ДСТУ – Державний стандарт України

грн. – гривня

ін. – інше

м. – місто

р. – рік

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ADR (Average Daily Rate) – середня ціна за номер/ніч

CRM (Customer Relationship Management) – система управління відносинами з клієнтами

NPS (Net Promoter Score) – індекс лояльності клієнтів

PMS (Property Management System) – система управління готелем

RevPAR (Revenue Per Available Room) – дохід на один наявний номер

SOP (Standard Operating Procedure) – стандартна операційна процедура

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	12
1.1. Індустрія гостинності та її основні характеристики	12
1.2. Визначення та поділ чинників, що формують рівень сервісу в готелі	15
1.3. Теоретико-методичні підходи до моделювання якості послуг у готелях	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ В ГОТЕЛІ «ПІЛІГРИМ»	27
2.1. Аналіз діяльності готелю «Пілігрим»	27
2.2. Аналіз методів оцінки якості послуг та якості обслуговування споживачів у готелі «Пілігрим»	33
2.3. Визначення проблемних зон та потенціалу підвищення якості сервісу в готелі «Пілігрим»	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	48
3.1. Впровадження інноваційних методів контролю та моніторингу якості послуг	48
3.2. Розробка заходів щодо покращення матеріально-технічного забезпечення та сервісних процесів	55
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності сервісна політика готельних підприємств набуває ключового значення як чинник формування конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Посилення конкуренції на готельному ринку, зростання вимог споживачів до якості обслуговування, індивідуалізації сервісу та рівня комфорту зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до організації сервісної діяльності.

Особливої актуальності питання сервісної політики набувають в умовах цифровізації, поширення онлайн-бронювання, систем рейтингової оцінки та відгуків клієнтів, які безпосередньо впливають на репутацію готелів і рівень довіри споживачів. Водночас нестабільність економічного середовища та наслідки кризових явищ вимагають від готельних підприємств впровадження гнучких і клієнтоорієнтованих сервісних рішень.

Удосконалення сервісної політики дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності гостей, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зміцнити імідж готельного підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток. Саме тому дослідження шляхів вдосконалення сервісної політики в готельному бізнесі є актуальним і практично значущим у сучасних умовах.

Питання управління якістю та економіки готельного господарства розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: М. Бойко, М. Мальська, І. Пандяк, Г. Мунін, С. Байлик, Т. Ткаченко. Теоретичні моделі якості (зокрема модель GAP) базуються на дослідженнях А. Парасурамана, В. Зейтамл та Л. Беррі.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення сервісної політики в готельному бізнесі з метою підвищення якості обслуговування, рівня задоволеності споживачів і конкурентоспроможності готельних підприємств.

Виходячи з мети в роботі були поставлені наступні завдання:

1. Розкрити теоретичні засади формування якості послуг в індустрії

гостинності та вивчити методи її моделювання.

2. Проаналізувати господарську діяльність та поточний стан сервісних процесів у готелі «Пілігрим».

3. Провести оцінку споживчого досвіду та визначити ключові чинники незадоволеності гостей за допомогою інструментів управління якістю.

4. Сформувати інноваційні заходи (технічні, технологічні та управлінські) для покращення обслуговування та розрахувати термін їх окупності.

Об'єктом дослідження виступає процес сервісної діяльності та управління якістю в готельному господарстві.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних підходів, методів та практичних інструментів, спрямованих на підвищення рівня якості обслуговування в готелі.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз та синтез – для вивчення теоретичної бази; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентоспроможності готелю; графічний метод – для візуалізації причинно-наслідкових зв'язків (діаграма Ісікави); метод бальних оцінок – для оцінювання споживчого досвіду; економіко-статистичні методи – для розрахунку ефективності запропонованих заходів.

Практична значимість отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій для готелю «Пілігрим», зокрема: впровадження безшовної Wi-Fi Mesh-системи, модернізація шумоізоляції номерного фонду та автоматизація збору відгуків через CRM-модуль. Впровадження оновлених стандартів (SOP) дозволить підвищити лояльність клієнтів та рейтинг готелю у міжнародних системах бронювання, що підтверджено розрахунками економічної окупності проєкту.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки-2026» в квітні 2026 р. в НУ «Запорізька політехніка» на тему «Моделювання та удосконалення якості

обслуговування в готельному підприємстві: теоретичні засади та практичні рішення (на прикладі готелю «Пілігрим»)).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (36 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, основний зміст роботи викладено на 70 сторінках. Робота містить 22 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Індустрія гостинності та її основні характеристики

Сучасна готельна індустрія – являє собою динамічний та різноманітний сектор економіки, орієнтований на надання тимчасового проживання та різноманітних послуг для мандрівників та гостей. Вона включає різноманітні типи готельних об'єктів, від маленьких бутік-готелів до великих міжнародних ланцюжків та виступає важливою дохідною складовою економіки країни підприємств, що надають туристичні готельні послуги, і власного виробництва, і суміжних галузей.

Індустрія гостинності є однією з ключових складових сфери послуг та відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, туристичної діяльності й соціально-культурного середовища. Вона охоплює сукупність підприємств і організацій, що спеціалізуються на наданні послуг з розміщення, харчування, дозвілля, транспорту та супутнього сервісу, основною метою яких є задоволення потреб споживачів у комфорті, безпеці та позитивних враженнях [16].

Поняття «гостинність» є базовим для дослідження даної сфери й трактується науковцями з різних позицій — економічної, соціальної, управлінської та сервісної. Узагальнення підходів різних учених до визначення сутності гостинності подано в таблиці 1.1.

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що гостинність розглядається не лише як вид економічної діяльності, а і як філософія сервісу, орієнтована на формування позитивного споживчого досвіду. Саме тому індустрія гостинності поєднує матеріальну інфраструктуру та нематеріальні елементи обслуговування – культуру сервісу, емоційну взаємодію та індивідуальний підхід до клієнта [24].

Таблиця 1.1 – Підходи різних науковців до визначення поняття «гостинність»

Автор	Визначення поняття «гостинність»
J. R. Walker	Гостинність – це сукупність діяльності підприємств, спрямованої на надання послуг з розміщення, харчування та відпочинку з метою задоволення потреб гостей і формування позитивного досвіду перебування.
C. R. Goeldner	Гостинність розглядається як сфера сервісної діяльності, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи обслуговування, спрямовані на створення комфорту, безпеки та емоційної цінності для споживача.
D. Hayes, J. Ninemeier	Гостинність – це філософія управління та обслуговування, орієнтована на клієнта, яка базується на турботі, увазі та персоналізації сервісу.
Ph. Kotler	Гостинність є частиною сфери послуг, у межах якої створюється споживча цінність через взаємодію персоналу з клієнтами та формування довготривалих відносин.
О. О. Любіцева	Гостинність – це соціально-економічне явище, що охоплює систему підприємств і процесів, спрямованих на задоволення потреб людини в тимчасовому перебуванні поза місцем постійного проживання.
М. П. Мальська	Гостинність визначається як комплексна категорія, що поєднує економічні, культурні та сервісні аспекти обслуговування туристів і місцевих споживачів.
В. Ф. Кифяк	Гостинність – це форма підприємницької діяльності у сфері послуг, що забезпечує створення комфортного середовища перебування, харчування та дозвілля.
Н. О. П'ятницька	Гостинність трактується як складова сервісної економіки, в основі якої лежить орієнтація на якість обслуговування, стандартизацію процесів та формування лояльності клієнтів.

Джерело: узагальнено автором

Індустрія гостинності тісно пов'язана з туристичною галуззю, проте не обмежується лише її рамками [9; 11]. До складу індустрії гостинності належать готелі різних категорій і спеціалізацій (бізнес-готелі, курортні, бутик-готелі, апарт-готелі, SPA-готелі, конгрес-готелі), мотелі, хостели, кемпінги, глемпінги, санаторно-курортні та оздоровчі заклади (санаторії, пансіонати, профілакторії, бальнеологічні та реабілітаційні центри), підприємства ресторанного господарства (ресторани різних концепцій, кафе, кав'ярні, бари, паби, бістро, фаст-фуд, фудкорти, їдальні, гастробари, винні бари), кейтерингові компанії (корпоративний, подієвий, авіа- та VIP-кейтеринг), туристичні підприємства (туроператори, туристичні агенції, екскурсійні бюро,

інформаційно-туристичні центри), заклади дозвілля та подієвої інфраструктури (конференц-центри, виставкові комплекси, івент-холи, концертні майданчики, тематичні парки, аквапарки, казино, клуби), а також підприємства транспортного обслуговування туристів (авіакомпанії, залізничні та автобусні перевізники, круїзні компанії, прокат автомобілів, трансферні та логістичні служби).

Основними характеристиками індустрії гостинності є нематеріальність послуг, одночасність процесів їх виробництва і споживання, висока залежність від людського фактору, варіативність якості сервісу та сезонність попиту.

Нематеріальність послуг полягає в тому, що продукт індустрії гостинності не має фізичної форми до моменту його надання і сприймається споживачем переважно через враження, емоції та рівень задоволеності. Послугу неможливо попередньо побачити, перевірити або накопичити на складі, що ускладнює процес управління якістю та потребує формування довіри до бренду, використання стандартів сервісу й активної маркетингової комунікації [13].

Одночасність виробництва і споживання послуг означає, що процес їх створення відбувається безпосередньо в момент контакту між персоналом і клієнтом. Наприклад, обслуговування в ресторані або заселення в готель неможливо відокремити від процесу споживання. Це зумовлює підвищені вимоги до організації сервісних процесів, швидкості реагування на потреби клієнтів та здатності персоналу ефективно працювати в умовах реального часу [17].

Висока залежність від людського фактору є однією з ключових рис індустрії гостинності. Якість послуг значною мірою визначається професійною компетентністю, комунікативними навичками, емоційним інтелектом і мотивацією персоналу. Навіть за наявності сучасної матеріально-технічної бази саме працівники формують атмосферу закладу, рівень гостинності та загальний імідж підприємства, що зумовлює необхідність постійного навчання, розвитку сервісної культури й упровадження систем

управління персоналом.

Варіативність якості сервісу проявляється в неможливості повної стандартизації результату обслуговування. Якість послуги може змінюватися залежно від часу, навантаження, настрою персоналу, індивідуальних очікувань клієнтів та конкретних умов надання сервісу. Це обумовлює важливість впровадження стандартів обслуговування, процедур контролю якості, механізмів зворотного зв'язку та персоналізації сервісу [12].

Сезонність попиту зумовлена туристичними потоками, кліматичними умовами, святковими періодами та діловою активністю. Вона проявляється у коливаннях рівня завантаженості закладів, доходів і потреби в персоналі. Сезонність впливає на фінансове планування, маркетингову політику та кадрові стратегії підприємств індустрії гостинності, стимулюючи розвиток диверсифікації послуг, подієвого маркетингу та спеціалізованих пропозицій для згладжування нерівномірності попиту [2].

Таким чином, індустрія гостинності є складною соціально-економічною системою, орієнтованою на задоволення комплексних потреб людини, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, сервісних стандартів і конкурентних стратегій підприємств галузі.

1.2. Визначення та поділ чинників, що формують рівень сервісу в готелі

Якість готельного обслуговування не є сталою величиною, а формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, які мають динамічний характер і змінюються залежно від умов зовнішнього середовища, внутрішньої політики підприємства та очікувань споживачів. У наукових дослідженнях чинники, що формують рівень сервісу в готелі, традиційно класифікують за середовищем виникнення, характером впливу та ступенем керованості з боку менеджменту [21].

Найбільш поширеним у науковій літературі є поділ чинників на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Зовнішні чинники не підлягають прямому контролю з боку готельного підприємства, проте суттєво впливають на рівень сервісу та повинні враховуватися під час формування стратегії розвитку. До них належать:

- державне регулювання (законодавчі вимоги, санітарні та безпекові норми, стандартизація, категоризація та сертифікація готельних послуг);
- економічне середовище (рівень доходів населення, купівельна спроможність туристів, інфляційні процеси, валютна стабільність);
- конкурентне середовище (щільність ринку, поява нових форматів розміщення, зокрема апарт-готелів та сервісів short-term rent, підвищення стандартів обслуговування);
- соціально-культурні та демографічні чинники (зміна стилю життя, зростання попиту на інклюзивний, екологічний та персоналізований сервіс);
- технологічний розвиток (поширення онлайн-туроператорів (ОТА), мобільних додатків, цифрових каналів комунікації та автоматизованих систем управління) [20].

Внутрішні чинники формуються в межах діяльності самого готелю та є безпосереднім об'єктом управлінського впливу. До них відносять:

- матеріально-технічну базу (стан номерного фонду, дизайн інтер'єрів, оснащення, рівень комфорту та безпеки);
- персонал (професійна підготовка, мотивація, сервісна культура, дотримання корпоративних стандартів);
- організацію сервісних процесів (стандарти обслуговування, регламенти, швидкість і точність реагування на запити гостей);
- корпоративну культуру та стиль управління;
- маркетингову політику та бренд-стратегію готелю [26].

Залежно від способу сприйняття та оцінки рівня сервісу чинники доцільно поділяти на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні чинники характеризуються вимірюваними параметрами та можуть бути формалізовані в стандартах якості: площа номерів, частота прибирання, швидкість інтернет-з'єднання, перелік додаткових послуг, рівень

шуму, оснащеність готелю.

Суб'єктивні чинники пов'язані зі сприйняттям сервісу гостем і формуються під впливом його очікувань, попереднього досвіду та емоційних реакцій. До них належать доброзичливість персоналу, атмосфера гостинності, індивідуальний підхід, відчуття турботи та загальне враження від перебування [16].

Таким чином, навіть за однакових матеріальних умов різні готелі можуть отримувати принципово різні оцінки якості сервісу.

Для глибшого аналізу доцільно виділити три базові групи чинників, які формують основу сервісної якості.

Людський фактор є визначальним у готельній індустрії, оскільки послуга невіддільна від її надавача. Рівень сервісу залежить від професійних компетенцій персоналу, комунікативних навичок, знання іноземних мов, емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності працювати з конфліктними ситуаціями. Навіть одинична помилка працівника може істотно вплинути на загальне сприйняття бренду готелю.

Технічний і функціональний аспекти якості, відповідно до концепції К. Грьонрооса, відображають дві складові сервісу: «що» отримує гість (матеріальний результат – комфорт номера, чистота, наявність інфраструктури) і «як» він це отримує (процес обслуговування – швидкість заселення, ввічливість, готовність допомогти, персоналізація послуг) [25].

Інформаційно-технологічні чинники у сучасних умовах стають одним із ключових елементів конкурентоспроможності. Використання PMS-систем, CRM-платформ, онлайн-бронювання, мобільних сервісів, електронних замків і безконтактних технологій підвищує операційну ефективність готелю, зменшує кількість помилок і сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду [28].

Якість та рівень обслуговування в готельному бізнесі виступає динамічним показником, що має тенденцію розвиватися й удосконалюватися. Розглянемо основні чинники, під впливом яких формується якість

обслуговування (див. рис. 1.1). Рівень показника має змінний характер як в різних готелях, так і в різний час в одному і тому ж готелі [29].

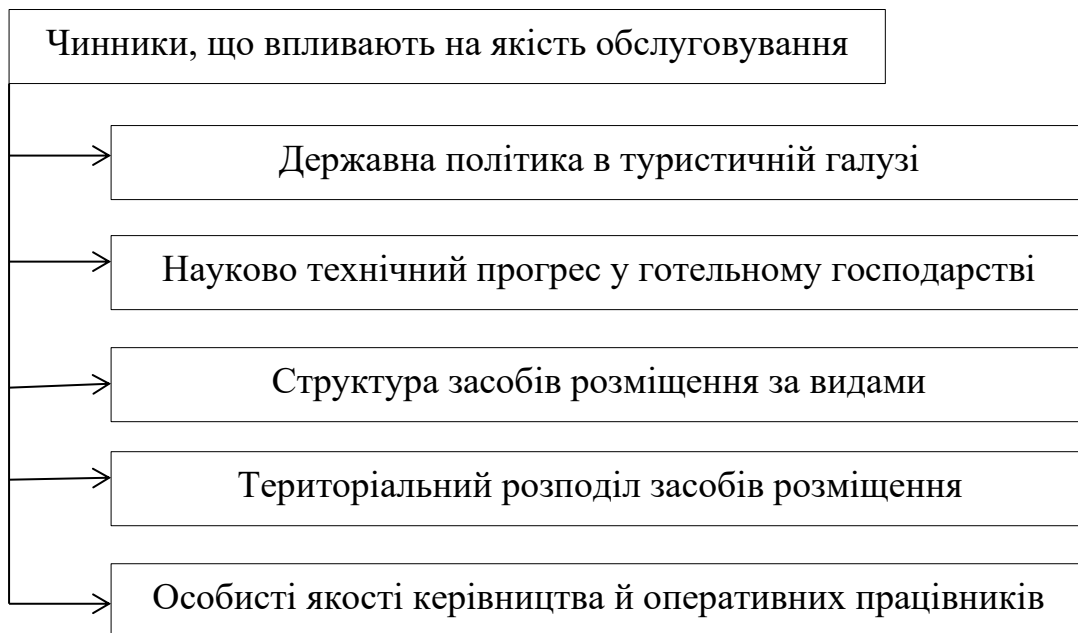


Рис. 1.1 – Чинники, що впливають на якість обслуговування

Ефективне управління рівнем сервісу в готелі полягає в адаптації до впливу зовнішніх чинників та цілеспрямованому розвитку внутрішніх ресурсів, насамперед персоналу, технологій і сервісних процесів. Саме їх інтеграція створює передумови для формування стабільної якості обслуговування та довготривалої лояльності гостей.

Сучасні потреби споживачів у сфері сервісного відпочинку стимулювали розвиток готелів різних типів. Їх різноманітність дає змогу туристам вибрати найкращі умови проживання, рівень обслуговування та максимально задовольняти свої потреби, враховуючи власні фінансові можливості, індивідуальні вподобання та вид туризму [31].

Рівень якості обслуговування в готелях визначається впливом багатьох взаємопов'язаних чинників, які формують загальне враження гостя від перебування. Важливим аспектом забезпечення якості є належна організація рекламної діяльності та надання інформаційних послуг. Ефективна та

приваблива реклама включає створення фірмових знаків у єдиному стилі, вибір відповідних графічних елементів, а також розташування інформаційних стендів на території готельних комплексів.

Однією з ключових умов стабільного підтримання високого рівня обслуговування є постійний контроль якості. Для цього у готельних закладах створюються комплексні групи, що спеціалізуються на управлінні якістю. Їх основні функції включають розробку та впровадження заходів для покращення якості послуг, участь у формуванні нормативних вимог, удосконалення технологій обслуговування та організації праці, а також аналіз і застосування передового досвіду як національних, так і міжнародних компаній. Групи також здійснюють контроль за дотриманням стандартів якості [12; 35].

Одним із найбільш дієвих і об'єктивних способів моніторингу якості є анкетування клієнтів. Спеціально розроблені анкети дозволяють виявити, наскільки рівень наданих послуг відповідає очікуванням і вимогам туристів.

Таким чином, для успішної конкуренції підприємствам необхідно не лише розширювати спектр послуг, але й забезпечувати їх високу якість. Підтримання стабільно високого рівня обслуговування залежить від врахування та реалізації зазначених вище чинників.

1.3. Теоретико-методичні підходи до моделювання якості послуг у готелях

У світовій готельній індустрії виділяють чотири основні моделі гостинності: європейську, азійську, американську, східноєвропейську.

Американська модель гостинності – ця модель є найбільш прагматичною та технологічною. Вона стала основою для створення великих міжнародних готельних мереж (Hilton, Marriott, Holiday Inn). Дана модель ґрунтується на тому, що «Час – це гроші». Висока швидкість обслуговування та жорстка стандартизація [27].

Особливості моделі полягають:

- максимальна автоматизація всіх процесів;
- вузька спеціалізація персоналу (кожен знає свою чітку інструкцію);
- орієнтація на бізнес-туристів та масовий ринок;
- сервіс передбачуваний: у будь-якій точці світу в готелі американської мережі ви отримаєте однаковий набір послуг однакової якості.

Найстаріша модель, європейська, яка базується на традиціях, сімейному бізнесі та консерватизмі. В ній акцент роблять на атмосферу та історію закладу [26].

Головні особливості:

- переважання малих та середніх готелів, якими часто володіють цілі династії;
- персоналізація сервісу: персонал часто знає постійних гостей по іменах;
- велика увага до гастрономії (ресторан при готелі – це серце закладу);
- естетика інтер'єру, антикваріат та архітектурна цінність будівель.

Азійська модель гостинності вважається еталоном «високого сервісу». В її основі лежить глибока повага до гостя, яка межує з культом. Ключова ідея – «Гість – це божество». Передбачення бажань клієнта ще до того, як він їх озвучив [23]. Основні особливості:

- надзвичайна увага до деталей та ритуалів (привітання, чайна церемонія, подарунки);
- висока чисельність персоналу на одного гостя (у 2 – 3 рази більше, ніж у Європі);
- терпіння, стриманість та бездоганна ввічливість працівників;
- поєднання ультрасучасних технологій із давніми духовними традиціями.

Східноєвропейська модель гостинності перебуває на етапі трансформації. Вона поєднує в собі спадщину радянської системи та прагнення відповідати міжнародним стандартам. Ключова ідея – «Щира

гостинність у процесі модернізації». Її особливості:

- душевність: часто сервіс менш формальний, але більш емоційний та щирий;
- гнучкість: здатність персоналу швидко знаходити вихід із нестандартних ситуацій (чого часто не вистачає суворим західним стандартам);
- контрастність: сусідство розкішних п'ятизіркових готелів світового рівня зі старими об'єктами, що потребують реконструкції;
- активний розвиток етно-готелів та зеленого туризму.

В таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику моделей.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей

Параметр	Американська	Європейська	Азійська	Східноєвропейська
Пріоритет	Стандарт і швидкість	Традиції та стиль	Турбота та пошана	Щирість і гнучкість
Персонал	Функціональний	Професійно-стриманий	Покірний та уважний	Емоційний
Технології	Високі (ІТ-рішення)	Помірні (класика)	Космічні (роботизація)	Стадія активного впровадження

Існують певні правила організації ефективного сервісу (див. табл 1.3). Модель є графічно-схематичним представленням послідовності етапів технологічного процесу, його стадій та операцій, а також включає інформацію про матеріально-технічне забезпечення (апаратурне оформлення). Сервісна модель, розроблена для готелю, повинна відповідати його концепції, рівню категорії (зірковості) та враховувати основні елементи, що визначають його специфіку [14; 19].

Сервісні моделі формуються з урахуванням ключових етапів сервісно виробничого процесу, які базуються на функціях готелю, а саме: зустріч, реєстрація та розміщення гостей; організація проживання; забезпечення харчування; надання додаткових послуг.

Таблиця 1.3 – Правила організації ефективного сервісу [19]

Напрямок	Зміст
Стратегія	Для кожного сегмента ринку продавець повинен з'ясувати, який рівень сервісу покупець вважає відмінним. Цей рівень має бути описаний і обіцяний покупцеві з гарантією виконання
Зв'язок з покупцем	Реклама і нерекламні статті, що доносять до покупця гарантії, – шлях до формування купівельних переваг, інших зв'язків між фірмою і клієнтами
Вимоги до свого персоналу	Мають бути розроблені стандарти обслуговування, обов'язкові для виконання усіма співробітниками сервісної служби
Навчання персоналу сервісної служби	Стандарти обслуговування мають бути доведені до усіх співробітників фірми, так чи інакше пов'язаних з сервісом і постачанням
Мета – «нуль дефектів»	а) мінімальна кількість елементів (ланок) служби сервісу від прийняття замовлення до його виконання; б) прагнення персоналу до безпомилкових дій, шляхом навчання і тренування персоналу, вдосконалення структури і технології сервісної роботи

Сервісна модель для готелю іншого типу повинна враховувати його унікальні особливості та відповідати певним технологічним вимогам. Процес моделювання сервісно-виробничої діяльності реалізується через створення іконографічних моделей, які демонструють взаємозв'язки між об'єктами технологічного процесу у вигляді блок-схем (див. рис. 1.2).

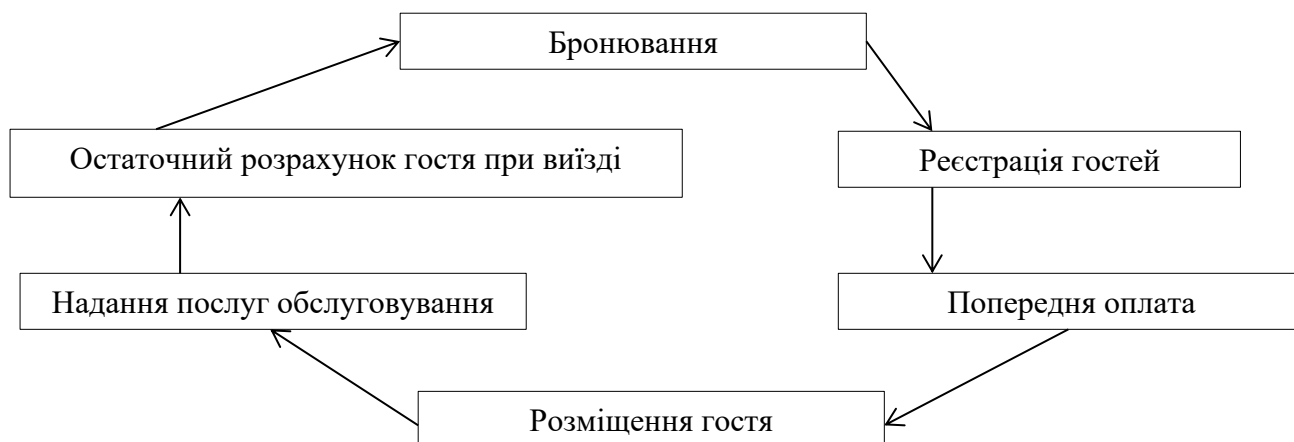


Рис. 1.2 – Технологічний цикл обслуговування в готелі [13]

Оцінка якості готельних послуг є доволі складним та суб'єктивним

завданням, що обумовлено такими чинниками:

1. Особливості готельних послуг, які відрізняють їх від матеріальних товарів (невідчутність, одночасність виробництва і споживання, суб'єктивність оцінки).
2. Необхідність залучення експертів для оцінки показників якості.
3. Різноманітність і складність технологічних схем надання послуг, що включають численні процеси та учасників.
4. Потреба визначення багатьох показників, що не завжди безпосередньо пов'язані зі ступенем задоволення клієнта.

Методики оцінки якості базуються на поведінкових моделях споживачів, що дозволяє створювати моделі якості послуг, зокрема [1; 10]:

1. Двофакторна модель, яка розрізняє технічні критерії (що отримує гість) і функціональні (як надається послуга). Для повного розуміння якості необхідно оцінювати обидва критерії одночасно.
2. Трифакторна модель, що включає матеріальні аспекти (будівлі, обладнання), інтерактивні (взаємодія між персоналом і гостем) та корпоративні (імідж і репутація).
3. П'ятирівнева модель, яка охоплює такі критерії: матеріальність (обладнання, устаткування); надійність (дотримання обіцянок); чуйність (готовність персоналу допомогти); впевненість (професійність та відповідальність); співпереживання (ввічливість, індивідуальний підхід).

В умовах конкуренції готельні підприємства активно працюють над вдосконаленням сервісу, розширенням асортименту послуг і пошуком нових ринкових можливостей.

Серед методів оцінки якості обслуговування, які використовують аналітики, виділяють (див. табл. 1.4) [15]:

1. Інспекції та рейди – прості у впровадженні та недорогі, проте часто дають завищені результати через заздалегідь відому дату перевірки.
2. Опитування клієнтів – інформативне, але витратне, і клієнти можуть не помітити певних недоліків через незнання стандартів обслуговування.

3. Атестація персоналу – дозволяє оцінити теоретичні знання, проте не демонструє їх застосування на практиці.

4. Метод експертних оцінок (Дельфі) залучає фахівців для генерації ідей і вибору оптимального рішення.

5. Метод «Таємний гість» – аналізує фізичне середовище та якість надання послуг.

6. Метод SERVQUAL – вимірює очікування та сприйняття споживачів.

7. Метод SERVPERF – оцінює якість обслуговування за враженнями гостей.

8. Метод «критичних випадків» – якісний підхід, що вивчає конкретні приклади взаємодії персоналу з гостями.

9. Метод Кано – визначає характеристики сервісу на основі даних, зібраних під час опитування.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика методів оцінки якості обслуговування

Характеристика та сутність	Переваги	Обмеження та недоліки
Інспекції та рейди		
Внутрішні планові перевірки діяльності підрозділів.	Низька вартість, простота впровадження.	Ризик завищених результатів через очікуваність перевірки.
Опитування клієнтів		
Збір відгуків безпосередньо від споживачів послуг.	Висока інформативність, прямий зв'язок.	Високі витрати; клієнти не знають профстандартів.
Атестація персоналу		
Перевірка кваліфікації та знань працівників готелю.	Визначення рівня теоретичної підготовки.	Не відображає реальну поведінку в робочих ситуаціях.
Метод експертних оцінок (Дельфі)		
Залучення групи фахівців для багаторівневого анонімного опитування.	Генерація інноваційних ідей та зважених рішень.	Складність організації та тривалість процесу.
Метод «Таємний гість»		
Перевірка сервісу під виглядом реального клієнта.	Комплексний аналіз середовища та якості послуг.	Суб'єктивність оцінки одного конкретного «гостя».
Продовження таблиці 1.4		
Характеристика та сутність	Переваги	Обмеження та недоліки

Метод SERVQUAL			
Порівняння клієнта з досвідом.	очікувань отриманим	Виявляє «розриви» у сприйнятті якості.	Гість може мати завищені або нереалістичні очікування.
Метод SERVPERF			
Оцінка фактичного послуги.	виключно виконання	Простіший у використанні, ніж SERVQUAL.	Не враховує попередній настрій та очікування клієнта.
Метод «критичних випадків»			
Глибокий конкретних позитивних чи негативних ситуацій.	аналіз	Якісне вивчення взаємодії «персонал-гість».	Не дає загальної статистичної картини по всьому готелю.
Метод Кано			
Класифікація характеристик сервісу за рівнем задоволеності.		Допомагає визначити пріоритети для розвитку сервісу.	Потребує складного анкетування та аналізу даних.

Аналіз представлених методів свідчить, що жоден із них не є універсальним для повного оцінювання якості обслуговування в готельній індустрії. Кожен підхід має свою специфічну спрямованість:

- інспекції та атестація фокусуються на внутрішніх стандартах;
- опитування, SERVQUAL та метод Кано орієнтовані на психологію споживача;
- «Таємний гість» та метод критичних випадків дозволяють оцінити реальну практику сервісу.

Для отримання максимально об'єктивних даних аналітикам готельних підприємств доцільно застосовувати інтегрований підхід, комбінуючи кількісні методи (SERVPERF, NPS) з якісними (критичні інциденти, таємний гість). Це дозволяє не лише виявити недоліки в системі обслуговування, а й розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку.

Висновок до 1 розділу

Індустрія гостинності визначена як багатогранна соціально-економічна система, що виходить за межі простого надання послуг розміщення. Це комплексна сфера, де матеріальна інфраструктура (готелі, ресторани, транспорт) нерозривно пов'язана з нематеріальними аспектами: філософією

сервісу, емоційною взаємодією та створенням споживчої цінності. Специфічні характеристики галузі – невідчутність, невіддільність від джерела, варіативність та неможливість накопичення – зумовлюють складність управління якістю та високу роль стратегічного планування.

Якість обслуговування є динамічною категорією, формування якої залежить від балансу зовнішніх та внутрішніх чинників. Встановлено, що якщо зовнішні чинники (державне регулювання, економічна ситуація) визначають рамки функціонування ринку, то внутрішні (персонал, матеріально-технічна база, ІТ-технології) є прямими важелями управління в руках менеджменту. Особливу роль відіграє «людський фактор», оскільки професіоналізм та емоційний інтелект персоналу здатні нівелювати технічні недоліки або, навпаки, зіпсувати враження від досконалої матеріальної бази.

Світовий досвід пропонує різноманітні моделі гостинності (американську, європейську, азійську та східноєвропейську), кожна з яких має унікальний баланс між технологізацією та персоналізацією. Вибір певної моделі або їх синтез визначає технологічний цикл обслуговування в готелі та формує очікування клієнтів.

Ефективна оцінка якості потребує мультимодального підходу. Аналіз наявних методик (від класичного SERVQUAL до сучасного методу «Таємного гостя») засвідчив, що жоден метод не є вичерпним самотійно. Для об'єктивного моніторингу готельним підприємствам необхідно поєднувати оцінку дотримання внутрішніх стандартів (інспекції, атестація) із дослідженням суб'єктивного сприйняття гостей (опитування, аналіз критичних випадків).

Отже, в основі успішної діяльності підприємства гостинності лежить здатність менеджменту інтегрувати сучасні технології управління, розвивати сервісну культуру персоналу та впроваджувати гнучкі системи контролю якості, що дозволяють оперативно реагувати на мінливі потреби споживачів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ В ГОТЕЛІ «ПІЛІГРИМ»

2.1. Аналіз діяльності готелю «Пілігрим»

Згідно з «Правилами користування готелями та аналогічними засобами розміщення», затвердженими наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19, до готелів належать заклади, що надають послуги проживання та обслуговування споживачів і здійснюють свою діяльність у цій сфері. Ці правила також визначають взаємовідносини між готелями та клієнтами, які користуються їх послугами [7].

Готель «Пілігрим» знаходиться в місті Миколаїв, який належить компанії «Владам» на праві приватної власності. Юридична адреса компанії готель «Пілігрим – 57210, Миколаївська обл., Миколаївський р-н, смт. Воскресенське, вул. Софіївська, 25. Фактична адреса – 54029, м. Миколаїв, вул. Рюміна, 16 (див. табл. 2.1).

Підприємство займається наданням готельних послуг та послуг громадського харчування (має у своєму складі піцерію). ТОВ «Владам» готель «Пілігрим» піклується про своїх гостей. Гостей чекають: чудовий сервіс, затишний інтер'єр, атмосфера доброзичливості та турботи, різноманітні страви української та європейської кухні, приготовані кухарями-професіоналами.

Організація готельного господарства здійснюється на підставі положень:

- Закону України «Про туризм»;
- ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»;
- ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»;
- ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика готелю «Пілігрим 1» [7]

Стаття	Характеристика
Поштова адреса	Корпус 1 – вул. В.Морська 102 (кут Садової)
Місце розташування	Історичний та діловий центр міста (перехрестя вул. В. Морської та вул. Садової)
Відстань від засобів прибуття/вибуття	Залізничний вокзал – 6,5 км; автовокзал – 4,2 км
Тип закладу	Малий бізнес-готель
Споруда готелю	Реконструйована 3-поверхова будівля в класичному стилі з мансардним поверхом
Рівень комфорту	3* (три «зірки»)
Дата сертифікації	Сертифікат підтверджено у 2024 році
Специфіка готелю	Орієнтація на діловий туризм (Business travel) та індивідуальних мандрівників
Номерний фонд	15 номерів (категорії: Стандарт, Напівлюкс, Люкс)
Місткість	30 ліжко-місць (при повному двомісному розміщенні)
інфраструктура	Конференц-зал (до 50 осіб), бізнес-центр, зона для сніданків, паркінг під охороною
Послуги	Сніданок (входить у вартість), Wi-Fi, трансфер, послуги пральні, замовлення екскурсій
Рівень завантаження	60 – 65% (залежно від сезону та ділової активності)
Загальна чисельність обслуговуючого персоналу	12 осіб (адміністратори, покоївки, техперсонал, менеджмент)
Чисельність персоналу (на одне місце)	0,4 особи на 1 гостя (нормативне значення для 3*)

В готелі «Пілігрим» у вартість номера входить сніданок та свіжі фрукти, які доставляють з їдальні фаст-фуд «Велика ложка», але їдальня є відособленим підприємством.

Організація харчування для груп іноземних туристів передбачає використання окремих залів або спеціально виділених столів у загальному залі. Меню формується з урахуванням різноманітності протягом тижня. Обов'язковим є включення до меню щонайменше п'яти-шести фірмових страв і страв на замовлення, а також врахування національних звичаїв та смакових уподобань туристів.

Для дітей віком від двох до дванадцяти років, які подорожують у складі

груп іноземних туристів або з родинami, передбачено харчування за спеціальним меню за половину вартості відповідного класу обслуговування.

Раціональне забезпечення підприємств сировиною, напівфабрикатами, продуктами та матеріально-технічними ресурсами є ключовою умовою для ефективного й стабільного функціонування виробництва готельно-ресторанного комплексу (ГРК). Це дозволяє повніше задовольняти потреби споживачів, пришвидшувати оборотність коштів, знижувати витрати та підвищувати рентабельність закладу. Підприємством-виробником для закладу харчування при готелі «Пілігрим» є ТОВ «Владам».

Готель дотримується встановленої процедури закупівель, яка включає такі етапи [8]:

- складання детального опису необхідних товарів;
- визначення внутрішніх стандартів до якості продуктів, що закупаються;
- регламентацію процесу оформлення замовлень та отримання дозволів, а також ведення обліку замовленої та отриманої продукції. Усі замовлення реєструються для забезпечення прозорості та можливості відстеження відповідності між замовленим і отриманим;
- встановлення критеріїв для вибору та оцінки постачальників, які враховують, зокрема, здатність виконувати специфічні замовлення, екологічну політику, якість продукції, наявність скарг чи затримок у поставках;
- визначення оптимального рівня запасів для підтримання безперервності процесу обслуговування.

В готелі «Пілігрим» надаються основні послуги (розміщення і харчування) і додаткові (платні і безплатні). Серед безкоштовних послуг гостям надаються: виклик таксі; бронювання квитків; обмін валют; перша медична допомога; ранковий дзвінок для пробудження; банкомат; служба безпеки; автостоянка; безкоштовні газети та кава в холі; обслуговування багатомовним персоналом; можливість онлайн бронювання [4].

Готель здійснює контроль за дотриманням персоналом Правил надання послуг в готелі. Технічне обслуговування та нагляд за електроустаткуванням відповідають вимогам «Правил улаштування електроустановок» (ПУЕ) і «Правил техніки безпеки при експлуатації електроустановок споживачів».

Готель «Пілігрим» надає якісні та комфортні послуги проживання. Комфортні номери класу люкс, полулюкс і економ класу. Зручні меблі, сучасний дизайн, телефон, інтернет Wi-Fi, кондиціонер, холодильник, автономне опалення (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та вартість номерного фонду готелю «Пілігрим» на 2026 р. [7]

Категорія номера	Кількість	Вартість за добу (грн.)	Оснащення та зручності
Стандарт (Standard)	10	1200 – 1400	Однospальне або двоспальне ліжко, робочий стіл, шафа, кондиціонер, Wi-Fi, LCD-телевізор, міні-холодильник, санвузол з душовою кабіною, набір рушників.
Напівлюкс (Junior Suite)	3	1600 – 1850	Збільшена площа номера, зона відпочинку з кріслом, двоспальне ліжко King-size, покращений набір парфумерії, фен, електрочайник, чайний набір, капці.
Люкс (Suite)	2	2200 – 2600	Двокімнатний номер (вітальня та спальня), м'який диван, два телевізори, ванна або душ-бокс, халат, розширений набір косметичних засобів, сейф.

Для постійних клієнтів готелю розроблена гнучка система знижок. Мешканців готелю пригощають сніданком, меню якого включає в себе кілька варіантів страв на будь-який смак. Привітна гостинність, тепла затишна атмосфера, комфорт і сервіс високого рівня це все є в готелі «Пілігрим».

У вартість номера включено (незалежно від категорії):

- сніданок (зазвичай формат «Континентальний» або «Шведська лінія»);
- доступ до мережі Wi-Fi на всій території готелю;
- користування паркінгом під охороною;
- щоденне прибирання та зміна рушників (згідно з графіком 3*);

– питна вода (у номері або кулер у коридорі).

Оснащення номерів готелю «Пілігрим» повністю відповідає вимогам ДСТУ 4269:2003 для готелів категорії 3*:

1. Технічне оснащення – наявність кондиціонерів у кожному номері є критично важливою для південного регіону України.
2. Бізнес-компонент – наявність робочого столу та стабільного інтернету в усіх категоріях підтверджує орієнтацію готелю на сегмент бізнес-туристів.
3. Цінова політика – гнучка диференціація цін дозволяє охопити різні сегменти клієнтів – від бюджетних мандрівників до топменеджменту компаній (у номерах категорії Люкс).

Для аналізу виробничої програми готелю «Пілігрим» розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз виробничої програми «Пілігрим»

Назва показника	Хід розрахунку	Результат
1. Одночасна місткість	Фіксована кількість номерів	15 номерів
2. Максимальна потужність	15 номерів × 365 днів	5475 номерів/дів
3. Втрати через реконструкцію	15 номерів × 30 днів	450 номерів/дів
4. Фактична пропускна здатність	5475 – 450	5025 номерів/дів
5. Планова потужність (з урахуванням тех. простоїв)	5025 – 24 (номерів-дів)	5001 номер/доба
6. Фактично реалізовано номерів	$\frac{5001 \times 63\%}{100}$	3151 номер/доба
7. Коефіцієнт завантаження	$\left(\frac{3151}{5001}\right) \times 100\%$	63,0%

За результатами даних таблиці 2.3, підсумуємо, що за розглянутий період (2025 рік) коефіцієнт завантаження готелю «Пілігрим» становить 63%,

є достатньо високим. Це дозволяє готелю:

- зберігати якість: персонал не перевантажений, що дає змогу приділяти більше уваги кожному гостю (індивідуальний підхід);
- проводити поточні ремонти: наявність вільних номерів (близько 37% часу) дозволяє вчасно проводити технічне обслуговування без втрати клієнтів;
- залишатися рентабельним: у готельній індустрії «точкою беззбитковості» для малих готелів зазвичай є завантаження на рівні 35 – 45%. Показник 63% забезпечує стабільний прибуток та кошти на подальший розвиток.

Показник завантаження на рівні 63% свідчить про сформовану базу лояльних клієнтів та ефективну маркетингову політику, яка дозволяє підприємству впевнено функціонувати навіть з урахуванням сезонних коливань попиту та періодів реконструкції.

На основі показників вартості номерів визначимо потенційний дохід готелю. Для розрахунку візьмемо середню вартість номера (ADR) на рівні 1500 грн. (це середнє значення між Стандартом та Люксом) (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок очікуваного доходу готелю «Пілігрим» за рік

Показник	Хід розрахунку	Значення
Кількість реалізованих номерів-днів	З таблиці 2.3 (завантаження 63%)	3151
Середня ціна номера (ADR)	Усереднена вартість за добу	1500 грн.
Річний дохід від проживання	3151×1500	4726500 грн.
Дохід від додаткових послуг (орієнтовно 15%)	$4726500 \times 0,15$	708975 грн.
Загальний валовий дохід (Total Revenue)	$4726500 + 708975$	5435475 грн.
RevPAR (Дохід на один доступний номер)	$5435475/5001$ (днів роботи)	1086,8 грн.

Показник RevPAR у розмірі 1086,8 грн. є досить високим для малого готелю в Миколаєві. Це свідчить про те, що кожен наявний у готелі номер приносить понад тисячу гривень щодня, навіть з урахуванням простоїв.

Додаткові послуги (конференц-зал, пральня, трансфер) генерують близько 15% загального доходу. Це позитивний показник, але він вказує на потенціал для зростання – наприклад, через розширення меню сніданків або впровадження нових пакетних пропозицій. Попри те, що готель втратив 30 робочих днів на ремонт, висока середня ціна та стабільне завантаження у 63% дозволяють перекрити ці втрати та забезпечити прибутковість.

2.2. Аналіз методів оцінки якості послуг та якості обслуговування споживачів у готелі «Пілігрим»

У готелі «Пілігрим» застосовується комплексна система оцінки якості послуг, яка поєднує внутрішні управлінські інструменти контролю та аналіз зовнішнього зворотного зв'язку від споживачів. Такий підхід дозволяє оцінювати як технічну складову якості (стан номерного фонду, інфраструктури), так і функціональну якість обслуговування (поведінка персоналу, швидкість реагування, комунікація з гостями).

Дослідження якості обслуговування проводилось у 2025 році із залученням адміністративного персоналу готелю та безпосередньо гостей, що проживали у закладі. У процесі аналізу було виокремлено чотири основні методи оцінки якості, які системно використовуються у готелі «Пілігрим».

1. Внутрішній контроль та стандартизація якості (Audit).

Основним методом оцінки технічної якості послуг у готелі «Пілігрим» є внутрішній операційний контроль, який здійснюється на постійній основі. Даний контроль проводять:

- старша покоївка;
- черговий адміністратор рецепції;
- керуючий готелем (вибіркові перевірки).

Даний контроль проводять:

- щоденно – перед заселенням гостей;
- позапланово – у разі скарг або негативних відгуків.

Для оцінки використовується система чек-листів, що охоплює понад 30 показників якості, серед яких: санітарний стан номеру; справність сантехніки та електроприладів; комплектація номерів (рушники, гігієнічні набори); відповідність стандартам прибирання (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні параметри внутрішнього аудиту якості номерного фонду

Група показників	Конкретні параметри	Періодичність перевірки
Санітарний стан	Чистота підлоги, меблів, санвузла	Щоденно
Технічний стан	Справність освітлення, сантехніки	Щоденно
Комплектація	Білизна, рушники, косметичні набори	Щоденно
Загальний вигляд	Відсутність пошкоджень, запахів	Щоденно

Окрім цього, двічі на рік проводиться атестація персоналу, яка включає:

- тестування знань стандартів обслуговування;
- оцінку навичок комунікації з гостями;
- перевірку алгоритмів дій у конфліктних ситуаціях.

2. Аналіз відгуків на онлайн-платформах (E-Reputation).

Другим важливим методом оцінки якості є аналіз електронної репутації готелю, який здійснюється маркетологом або адміністратором рецепції. Джерелами аналізу виступили відгуки гостей на (див. табл. 2.6) [4]:

- Booking.com;
- Google Maps;
- TripAdvisor.

Методика аналізу полягає в:

- щомісячний моніторинг середніх оцінок;
- контент-аналіз текстових відгуків;
- групування за позитивними та негативними аспектами.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу онлайн-відгуків готелю «Пілігрим» за 2025 рік [4]

Платформа	Середня оцінка	Позитивні аспекти	Основні зауваження
Booking.com	8,8/10	Чистота, розташування, сніданки	Шумоізоляція, Wi-Fi
Google Maps	4,6/5	Привітний персонал, парковка	Малі розміри номерів
TripAdvisor	4,5/5	Атмосфера, співвідношення ціна/якість	Старі меблі в окремих номерах

За результатами відгуків було побудовано діаграму Ісікави (або «риб'яча кістка») – це один із найкращих інструментів для дипломної роботи, щоб наочно продемонструвати причини виникнення проблем із якістю обслуговування (див. дод. А).

Детальний опис основних «кісток» (факторів), які було внесено в аналіз:

1. Персонал (People):

- брак мотивації: через високу інтенсивність роботи в пікові періоди;
- людський фактор: випадкові помилки при бронюванні або заселенні;
- рівень підготовки: недостатнє володіння іноземними мовами частиною персоналу (що важливо для іноземних гостей).

2. Методи/Стандарти (Methods):

- застарілі SOP: деякі інструкції з обслуговування не враховують сучасні вимоги до швидкості (наприклад, тривала процедура Check-out);
- відсутність «Таємного гостя»: адміністрація не завжди бачить реальну картину спілкування працівників із гостями.

3. Матеріальна база (Machines/Equipment):

- технічний стан: знос сантехніки або меблів у номерах, які ще не пройшли реновацію;
- IT-інфраструктура: періодичні перебої з Wi-Fi (критично для бізнес-туристів);

– оснащення: відсутність достатньої кількості розеток біля робочого столу в старих номерах.

4. Матеріали (Materials):

– витратні матеріали: використання недорогої готельної парфумерії, що може не відповідати очікуванням гостей категорії «Люкс»;

– якість білизни: знос текстилю після численних циклів прання.

5. Середовище (Environment):

– шумоізоляція: зовнішній шум з вулиці Великої Морської (центр міста);

– конкуренція: поява нових апартаментів з вищим рівнем технічного оснащення за аналогічну ціну.

Використання причинно-наслідкового аналізу дозволило встановити, що «вузьким місцем» готелю «Пілігрим» є не стільки робота персоналу, скільки технічний стан окремих елементів матеріальної бази та застарілі методи контролю.

3. Оцінка лояльності споживачів за методом NPS (Net Promoter Score).

Для вимірювання рівня задоволеності та лояльності гостей у готелі «Пілігрим» використовується метод NPS, який базується на анкетуванні гостей під час процедури виїзду (check-out). Опитування проводиться адміністратором рецепції. Воно може бути усним, анонімним, одразу після завершення проживання.

Ключове питання анкети: «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте наш готель колегам або друзям?» – (шкала від 0 до 10) (див. табл. 2.7).

Розрахунок показника: $NPS = 65\% - 10\% = 55\%$. Показник NPS на рівні 55% вважається добрим для готельного бізнесу та свідчить про наявність стабільного сегмента лояльних клієнтів.

Таблиця 2.7 – Структура відповідей гостей за методикою NPS

Категорія гостей	Оцінка	Частка, %
Промоутери	9 – 10	65
Нейтралі	7 – 8	25
Критики	0 – 6	10

4. Виявлення «вузьких місць» якості за Gap-моделлю.

На основі узагальнення результатів внутрішнього аудиту, онлайн-відгуків та NPS-опитування було застосовано Gap-модель якості послуг, що дозволяє визначити розриви між очікуваннями споживачів та фактичним рівнем сервісу.

Основний сервісний розрив у готелі «Пілігрим» виникає:

- між очікуваннями гостей бізнес-сегмента (високошвидкісний Wi-Fi, ергономічний простір);
- та фактичним станом окремих номерів після тривалої експлуатації.

Таким чином, у готелі «Пілігрим» використовується багаторівнева система оцінки якості обслуговування, яка дозволяє комплексно аналізувати як внутрішні процеси, так і сприйняття сервісу гостями. Отримані результати свідчать про загалом високий рівень якості послуг, однак виявлені проблемні зони стануть основою для розробки заходів з удосконалення сервісу.

2.3. Визначення проблемних зон та потенціалу підвищення якості сервісу в готелі «Пілігрим»

На основі результатів аналізу методів оцінки якості обслуговування (внутрішній аудит, аналіз онлайн-відгуків, NPS-опитування та діаграма Ісікави) було здійснено узагальнення ключових проблемних зон та потенціалу підвищення якості сервісу в готелі «Пілігрим».

Незважаючи на відносно високий рівень завантаження номерного фонду (63%), що свідчить про стабільний попит на послуги готелю, виявлено низку системних проблем, які негативно впливають на сприйняття якості обслуговування з боку гостей. Зокрема, найчастіше у відгуках згадуються перебої в роботі Wi-Fi, недостатня шумоізоляція номерів, а також застарілі стандарти обслуговування, які не повною мірою відповідають сучасним очікуванням споживачів, особливо бізнес-туристів.

Для комплексної оцінки ситуації та визначення стратегічних напрямів удосконалення якості сервісу доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз якості сервісу готелю «Пілігрим»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вигідне розташування в центральній частині міста	Нестабільна робота Wi-Fi
Стабільний рівень завантаження (63%)	Недостатня шумоізоляція номерів
Позитивні оцінки чистоти та сніданків	Застарілі стандарти обслуговування (SOP)
Привітний та клієнтоорієнтований персонал	Обмежені технічні можливості старих номерів
Наявність постійних клієнтів (NPS = 55%)	Нерівномірний рівень сервісу між номерами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Модернізація IT-інфраструктури	Посилення конкуренції з боку апартamentів
Оновлення стандартів обслуговування	Зростання вимог бізнес-гостей
Проведення навчання персоналу	Негативні онлайн-відгуки
Часткова реновація номерного фонду	Зниження лояльності клієнтів
Запровадження «таємного гостя»	Втрата конкурентних позицій

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що готель «Пілігрим» має достатньо сильну ринкову позицію, зумовлену вигідним розташуванням, стабільним попитом та наявністю ядра лояльних клієнтів. Водночас слабкі сторони, пов'язані переважно з технічною складовою сервісу та організацією процесів обслуговування, можуть у перспективі знизити конкурентоспроможність закладу.

Наявні можливості дозволяють трансформувати виявлені слабкі сторони у фактори розвитку шляхом точкових інвестицій, оновлення стандартів та

підвищення кваліфікації персоналу. У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність розробки комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення якості сервісу.

На основі результатів внутрішнього аудиту, аналізу онлайн-відгуків, показника NPS, діаграми Ісікави та SWOT-аналізу було визначено пріоритетні напрями підвищення якості обслуговування в готелі «Пілігрим». Критеріями пріоритезації виступали:

- частота згадування проблеми у відгуках гостей;
- вплив проблеми на загальне сприйняття якості сервісу;
- складність та вартість усунення.

Визначимо пріоритетні напрями покращення якості сервісу в готелі «Пілігрим»:

1. Заходи першочергового реагування (негайні).

До першочергових віднесено проблеми, які безпосередньо впливають на комфорт проживання та формують негативні відгуки (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Негайні пріоритети покращення якості сервісу

Проблемна зона	Обґрунтування пріоритетності
Нестабільна робота Wi-Fi	Критично важливо для бізнес-гостей; одна з найчастіших скарг
Тривала процедура Check-out	Створює черги та негативне завершення досвіду гостя
Людські помилки при бронюванні	Призводять до конфліктів і зниження довіри
Відсутність оперативної реакції на скарги	Підвищує частку «критиків» у NPS

Реалізація заходів першочергового реагування має забезпечити швидкий та відчутний ефект без значних капіталовкладень. Усунення перебоїв у роботі Wi-Fi дозволить задовольнити ключові потреби бізнес-гостей, для яких стабільне інтернет-з'єднання є базовим елементом сервісу. Це, у свою чергу, сприятиме зменшенню кількості негативних відгуків та підвищенню середньої онлайн-оцінки готелю.

Оптимізація процедури check-out скоротить час обслуговування гостей та знизить рівень напруження у пікові години, формуючи позитивне фінальне враження від перебування у готелі. Зменшення кількості помилок при бронюванні та запровадження оперативної реакції на скарги дозволить знизити частку «критиків» у структурі NPS, що прямо вплине на зростання рівня лояльності клієнтів.

В результаті менеджмент готелю отримає швидке зниження кількості негативних відгуків та підвищення рівня задоволеності гостей без значних капіталовкладень.

2. Середньострокові напрями вдосконалення (можуть почекати)

Ці заходи потребують помірних інвестицій або організаційних змін, але мають суттєвий вплив на стабільність якості сервісу (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Середньострокові напрями покращення

Напрямок	Очікуваний результат
Оновлення стандартів обслуговування (SOP)	Скорочення часу обслуговування та зменшення людського фактору
Навчання персоналу (мови, сервіс)	Підвищення якості комунікації з іноземними гостями
Запровадження «таємного гостя»	Об'єктивна оцінка реального рівня сервісу
Оновлення витратних матеріалів	Підвищення сприйняття якості номерів

Реалізація середньострокових заходів спрямована на стабілізацію якості обслуговування та зменшення залежності сервісу від людського фактору. Оновлення стандартів обслуговування (SOP) дозволить уніфікувати дії персоналу, скоротити тривалість основних операційних процесів та забезпечити єдиний рівень сервісу незалежно від зміни або завантаженості персоналу.

Навчання працівників, зокрема у сфері комунікації з іноземними гостями, сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу та

покращенню загального сприйняття сервісу. Запровадження методу «таємного гостя» дозволить отримувати об'єктивну інформацію про реальний рівень обслуговування, що створить основу для своєчасного коригування управлінських рішень.

Оновлення витратних матеріалів у номерному фонді позитивно вплине на суб'єктивне сприйняття якості, що є важливим чинником формування задоволеності гостей та їх повторного вибору готелю.

3. Довгострокові стратегічні напрями (можуть бути відтерміновані).

До цієї групи належать заходи, які потребують значних інвестицій та стратегічного планування (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Довгострокові напрями покращення

Напрямок	Стратегічне значення
Реновація номерного фонду	Підвищення конкурентоспроможності
Поліпшення шумоізоляції	Зменшення кількості системних скарг
Модернізація інженерних мереж	Зменшення експлуатаційних ризиків
Позиціонування як бізнес-готелю	Залучення платоспроможної аудиторії

Довгострокові заходи мають стратегічний характер і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності готелю в майбутньому. Проведення реновації номерного фонду та покращення шумоізоляції дозволить усунути системні проблеми, які неможливо вирішити виключно організаційними заходами.

Модернізація інженерних мереж та технічної інфраструктури знизить ризик експлуатаційних збоїв і витрат на аварійні ремонти, забезпечивши стабільність якості сервісу у довгостроковій перспективі. Чітке позиціонування готелю як бізнес-орієнтованого закладу дозволить залучити більш платоспроможну цільову аудиторію та підвищити середній дохід на номер.

Очікуваним результатом реалізації довгострокових заходів є формування стійкої позитивної репутації готелю та зростання рівня лояльності клієнтів, що забезпечить стабільний розвиток закладу в умовах зростаючої конкуренції.

Побудуємо узагальнюючу схему пріоритетів готелю «Пілігрим» (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Узагальнююча схема пріоритетів

Рівень	Фокус	Ефект
Негайно	Процеси та ІТ	Швидкий результат
Середньостроково	Стандарти та персонал	Стабільність якості
Довгостроково	Інфраструктура	Конкурентна перевага

У сукупності впровадження запропонованих заходів дозволить:

- підвищити якість обслуговування без різкого зростання витрат;
- оптимізувати використання ресурсів готелю;
- поступово трансформувати слабкі сторони у конкурентні переваги.

Таким чином, готель «Пілігрим» має можливість підвищити якість сервісу поетапно, не порушуючи поточну операційну діяльність. Чітке визначення пріоритетів дозволяє зосередити ресурси на найбільш критичних проблемах, що створює основу для розробки практичних заходів.

На ринку готельних послуг м. Миколаєва готель «Пілігрим» позиціонує себе як бізнес-готель середнього цінового сегмента. Основними конкурентами, що формують пропозицію для ділових туристів у цьому секторі, є готелі «Reikartz River Mykolaiv» [33] та «Continent».

Готель Optima River Mykolaiv розташований у місті Миколаїв на вулиці Спортивній, у безпосередній близькості до річки Південний Буг та яхт-клубу, що формує привабливе середовище для відпочинку та ділових поїздок. Заклад має зручне транспортне сполучення з центром міста та аеропортом, що посилює його привабливість для гостей як із діловими, так і туристичними

цілями.

Номерний фонд готелю складається приблизно з 98 комфортабельних номерів різних категорій, включно з «Класік», «Стандарт Twin», «Гранд Стандарт», «Люкс» та «Апартаменти» з видом на річку. У номерах передбачено стандартні зручності: кондиціонер, телевізор, холодильник, фен, безкоштовний доступ до Wi-Fi та балкон, що забезпечує гостям комфортне проживання.

Описи номерів свідчать про наявність варіантів із односпальними та двоспальними ліжками, а також обладнаних для людей з обмеженими можливостями приміщень.

Серед основних додаткових послуг – ресторан із традиційною європейською кухнею та континентальними сніданками, бар, безкоштовний Wi-Fi на всій території, парковка, конференц-зали для ділових заходів, а також трансфер до/з аеропорту.

Завдяки таким умовам цей готель зазвичай розглядається як альтернативний варіант для гостей, які цінують комфорт, вид на річку та розвинуту інфраструктуру у серці міста.

Готель Kontynent розташований у центрі Миколаєва на вулиці Павла Скоропадського, у історичній будівлі XIX століття, що є частиною культурної спадщини міста. Така локація робить його зручним вибором для тих, хто планує поєднати ділові поїздки з оглядом культурних пам'яток [31].

За різними джерелами, номерний фонд готелю становить приблизно 65 – 67 номерів різних категорій, включно з «Classic Single», «Standard Twin/Double», «Grand Standard», «Deluxe» та іншими класами. Номери обладнані кондиціонером, телевізором, міні-баром та безкоштовним Wi-Fi, а також містять робочий простір, що робить їх зручними як для бізнес-гостей, так і для туристів.

До основних послуг готелю належать:

- ресторан із європейською кухнею та лобі-бар;
- безкоштовний Wi-Fi у номерах та лобі;

- безкоштовна парковка для гостей;
- цілодобове обслуговування на рецепції;
- трансфер до/з аеропорту (за додаткову плату);
- прасування білизни, пральня та інші побутові сервіси.

Таке поєднання «історичного шарму» будівлі та широкого спектру додаткових послуг робить Kontynent привабливим для тих, хто цінує комфорт та класичну атмосферу в центрі міста.

Обидва готелі:

- розташовані в центральних або центрально-привабливих локаціях Миколаєва;
- пропонують різні категорії номерів;
- мають у структурі послуг Wi-Fi, ресторан, парковку та побутові сервіси;
- орієнтовані як на ділових гостей, так і на туристів, які цінують комфорт і доступ до міських пам'яток.

Проте Optima River Mykolaiv виділяється річковим видом, наявністю конференц-залів та ресторанної інфраструктури з терасою, що позитивно впливає на сприйняття якості сервісу, тоді як Kontynent має сильні сторони історичного характеру, широкого спектру додаткових послуг і компактної кількості номерів із достатнім рівнем сервісу для ділових гостей.

Зведена інформація про готелі-конкуренти наведено в таблиці 2.13.

Результати аналізу свідчать, що готель «Пілігрим» має спільні конкурентні риси з такими закладами, як Reikartz River Mykolaiv та готель «Continent», зокрема щодо місця розташування та доступного рівня цін. Водночас мережевий готель Reikartz River Mykolaiv демонструє вищі показники завантаження та онлайн-репутації, що пояснюється наявністю корпоративних стандартів обслуговування, стабільної IT-інфраструктури та чіткої орієнтації на бізнес-сегмент.

Таблиця 2.13 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності готелів

Критерій оцінки	Готель «Пілігрим»	Reikartz River Mykolaiv	Готель «Continent»
Розташування	Центр міста	Центральна набережна	Центр міста
Середня ціна за номер	Середня	Вища	Середня
Завантаження номерного фонду, %	63	68	59
Середня онлайн- оцінка (Booking / Google)	8,8/4,6	9,1/4,8	8,5/4,4
Якість Wi-Fi	Нестабільна	Стабільна	Стабільна
Шумоізоляція	Недостатня	Покращена	Середня
Стандарти обслуговування	Частково застарілі	Оновлені корпоративні	Оновлені
Додаткові послуги	Обмежені	Розширені	Обмежені
Орієнтація на бізнес-гостей	Бізнес-туристи, військові	ТОП- менеджмент, іноземці	Державні службовці, туристи
Ключова перевага	Гнучкість та локація	Мережевий бренд, інфраструктура	Історичний центр
Слабке місце	Шумоізоляція, ІТ-мережа	Висока ціна	Застарілі стандарти

Готель «Continent» займає проміжну позицію, маючи оновлені стандарти сервісу, але обмежений перелік додаткових послуг. У порівнянні з конкурентами, готель «Пілігрим» поступається за такими параметрами, як стабільність Wi-Fi-з'єднання та рівень шумоізоляції, що негативно впливає на сприйняття якості обслуговування діловими гостями.

Разом із тим, готель «Пілігрим» зберігає конкурентну перевагу у вигляді помірної вартості проживання та стабільного попиту, що підтверджується рівнем завантаження 63%. Це свідчить про наявність потенціалу для

підвищення конкурентоспроможності за умови реалізації заходів з удосконалення якості сервісу.

Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Пілігрим» необхідно сфокусуватися на цифровізації сервісу та технічній модернізації, що дозволить запропонувати клієнту рівень комфорту мережевого готелю за більш доступною ціною.

Таким чином, порівняльний аналіз показав, що готель «Пілігрим» займає середню конкурентну позицію серед аналогічних готелів міста. Основними факторами, які стримують зростання конкурентних переваг, є технічні та організаційні недоліки, тоді як сильними сторонами залишаються локація та цінова доступність. Усунення виявлених слабких місць створить умови для наближення готелю «Пілігрим» до рівня провідних конкурентів.

Висновок до 2 розділу

Проведений комплексний аналіз діяльності готелю «Пілігрим» дозволяє зробити висновок, що заклад є типовим представником малого бізнес-готелю категорії 3*, орієнтованого переважно на сегмент ділових туристів та індивідуальних мандрівників. Готель функціонує відповідно до чинних нормативно-правових актів та національних стандартів у сфері готельного господарства, що забезпечує базовий рівень якості послуг проживання й обслуговування.

Результати аналізу виробничої програми та фінансово-економічних показників свідчать про стабільне функціонування готелю. Коефіцієнт завантаження номерного фонду на рівні 63% перевищує середню точку беззбитковості для малих готелів, що забезпечує прибутковість діяльності та створює фінансові передумови для подальшого розвитку. Рівень RevPAR у розмірі 1086,8 грн. підтверджує ефективне використання номерного фонду навіть з урахуванням простоїв та сезонних коливань попиту.

Оцінка якості обслуговування, здійснена із застосуванням внутрішнього

аудиту, аналізу онлайн-відгуків, методики NPS, діаграми Ісікави та Гар-моделі, засвідчила загалом високий рівень задоволеності гостей. Показник NPS на рівні 55% свідчить про сформовану базу лояльних клієнтів та позитивне сприйняття сервісу. Водночас виявлено низку проблемних зон, пов'язаних передусім із технічним станом окремих номерів, нестабільною роботою Wi-Fi та застарілими стандартами обслуговування, що особливо критично для бізнес-сегмента.

Порівняльний аналіз із основними конкурентами – готелями Reikartz River Mykolaiv та «Continent» – показав, що готель «Пілігрим» займає середню конкурентну позицію на ринку готельних послуг м. Миколаєва. Основними конкурентними перевагами готелю є вигідне розташування в центрі міста, помірна цінова політика та стабільний попит. Водночас відставання від мережевих конкурентів за рівнем IT-інфраструктури, стандартизації сервісу та розширеності додаткових послуг стримує зростання його конкурентоспроможності.

Таким чином, готель «Пілігрим» має значний потенціал для підвищення якості сервісу та зміцнення ринкових позицій. Реалізація поетапних заходів – від негайних організаційних рішень до довгострокових інвестицій у реновацію та модернізацію інфраструктури – дозволить трансформувати наявні слабкі сторони у стійкі конкурентні переваги та наблизити рівень сервісу готелю до провідних гравців ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

3.1. Впровадження інноваційних методів контролю та моніторингу якості послуг

Результати аналізу в другому розділі засвідчили, що традиційні методи контролю в готелі «Пілігрим» не завжди дозволяють оперативно реагувати на скарги гостей. Для вдосконалення системи менеджменту якості пропонується впровадження трьох інноваційних інструментів: запровадження регулярної програми «Таємний гість» (Mystery Shopping); впровадження системи миттєвого зворотного зв'язку через QR-коди; автоматизація збору та аналізу відгуків через CRM-систему [5].

Одним із ефективних інструментів оцінки якості обслуговування в готелях є програма «Таємний гість» (Mystery Shopping). Вона передбачає приховане від персоналу оцінювання сервісу незалежними експертами, які виступають у ролі звичайних гостей.

У готелі «Пілігрим» така програма ще не запроваджена як регулярний елемент контролю якості послуг. Її основні завдання повинні включати:

1. Оцінка роботи персоналу – таємний гість фіксує рівень ввічливості, професіоналізм, швидкість та точність виконання службових обов'язків.
2. Перевірка чистоти та комфортності номерів і громадських зон – експерт оцінює порядок у номерах, санвузлах, ресторані, холі та інших зонах готелю.
3. Аналіз стандартів обслуговування – порівнюються фактичні дії персоналу із встановленими внутрішніми стандартами готелю.
4. Виявлення слабких місць та потенційних ризиків – програма допомагає виявити проблемні аспекти обслуговування ще до того, як вони вплинуть на враження реальних гостей.

Процедура проведення «Таємного гостя» у готелі «Пілігрім» включатиме кілька етапів:

- підготовка сценаріїв візиту та критеріїв оцінювання;
- приховане від персоналу відвідування готелю;
- детальне документування спостережень і надання рекомендацій керівництву;
- обговорення результатів із менеджерами та розробка плану покращень.

Приклади сценаріїв «Таємного гостя» у готелі «Пілігрім»:

1. Сценарій 1 «Раннє бронювання та check-in»:

- таємний гість бронює номер онлайн і оцінює: час відповіді на запит, повноту наданої інформації, точність деталей бронювання;
- під час реєстрації оцінюється швидкість оформлення, привітність адміністратора, пояснення правил користування послугами готелю.

2. Сценарій 2 «Перевірка чистоти номеру»:

- гість приходить у номер і оцінює чистоту постільної білизни, ванної кімнати, меблів, наявність всіх необхідних предметів (рушники, міні-бар, аксесуари);
- фіксуються дрібні недоліки, наприклад пил у важкодоступних місцях або непрацюючі прилади.

3. Сценарій 3 «Обслуговування ресторану та бару»:

- таємний гість відвідує ресторан і замовляє комплексну страву. Оцінюється швидкість подачі, якість страв, ввічливість офіціанта, відповідність меню на сайті фактичній пропозиції;
- також перевіряється чистота столів та санітарні стандарти.

4. Сценарій 4 «Робота служби консьєрж»:

- таємний гість звертається із запитом щодо трансферу, екскурсій або додаткових послуг готелю;
- оцінюється компетентність, швидкість та точність наданої інформації, готовність вирішити нестандартну ситуацію.

5. Сценарій 5 «Check-out та зворотній зв'язок»:

- під час виїзду гість оцінює швидкість оформлення, точність фінансових розрахунків, ввічливість персоналу;
- також перевіряється, чи пропонується заповнити відгук про перебування, що дозволяє готелю отримати додаткову інформацію для покращення сервісу.

Критерії оцінки роботи персоналу та якості обслуговування у готелі «Пілігрим» за програмою «Таємний гість» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки роботи персоналу та якості обслуговування у готелі «Пілігрим» за програмою «Таємний гість»

Критерій оцінки	Мак оцінка	Опис та коментарі
Привітність і ввічливість персоналу	5	Чи привітно зустрічає адміністратор, офіціант чи консьєрж, чи є усмішка, готовність допомогти.
Професіоналізм персоналу	5	Чи правильно виконуються службові обов'язки, знання меню, правил готелю, надання консультацій.
Швидкість обслуговування	5	Час оформлення check-in/check-out, час подачі замовлень у ресторані, відповіді на запити.
Чистота номеру та громадських зон	5	Оцінка чистоти та порядку у номері, санвузлі, ресторані, холі та додаткових зонах.
Дотримання стандартів готелю	5	Чи відповідає фактична робота персоналу внутрішнім інструкціям та стандартам сервісу.
Якість поданих страв та напоїв	5	Відповідність замовлення меню, смакові якості страв, подача, презентація.
Компетентність служби консьєрж	5	Чи надана точна та повна інформація, готовність вирішити запит чи проблему.
Зворотній зв'язок та пропозиція залишити відгук	5	Чи запропоновано гостю оцінити обслуговування, чи збирається додаткова інформація для покращення сервісу.

Таємний гість оцінює кожен критерій за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень, а 5 – відмінний рівень. На основі сумарного балу керівництво

готелю може аналізувати сильні та слабкі сторони обслуговування і планувати заходи для покращення сервісу.

Загальна максимальна оцінка складає 40 балів.

Регулярне застосування цієї програми дозволить готелю:

- підвищити якість обслуговування та стандартизувати роботу персоналу;
- вчасно виявляти та усувати недоліки у сервісі;
- підвищити рівень задоволеності гостей та їх лояльність;
- стимулювати персонал до професійного розвитку, адже вони знають, що обслуговування постійно оцінюється.

Таким чином, програма «Таємний гість» у готелі «Пілігрім» є ефективним інструментом моніторингу та контролю якості послуг, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу закладу на ринку гостинності.

Сучасні технології дають змогу значно підвищити швидкість і якість обслуговування гостей. Одним із інноваційних інструментів у готелі «Пілігрім» є встановлення QR-кодів у номерах, що дозволяє гостям залишати миттєві відгуки про перебування, стан номеру та роботу персоналу [30].

Принцип роботи QR-кодів у номерах полягає в наступному:

- у кожному номері на видному місці (наприклад, на столі, дзеркалі у ванній або біля телевізора) розміщується QR-код;
- сканування коду смартфоном відкриває форму для швидкого оцінювання: гостю пропонується залишити коментар або виставити оцінки за ключовими параметрами, такими як чистота номеру, комфорт, робота персоналу, швидкість реагування на запити;
- всі відгуки надходять безпосередньо в адміністративну систему готелю, що дозволяє керівництву або відповідальному персоналу оперативно реагувати на проблеми.

Переваги впровадження QR-кодів:

1. Миттєвий зворотній зв'язок – адміністратор бачить проблему ще

під час перебування гостя в готелі та може її оперативно вирішити (наприклад, замінити рушники, усунути технічну несправність у номері, додатково прибрати).

2. Покращення рівня задоволеності гостей – швидке реагування підвищує комфорт перебування та формує лояльність.

3. Економія часу та ресурсів – автоматизована система зменшує потребу у ручному зборі відгуків та аналізі паперових анкет.

4. Аналітика та планування – накопичені дані дозволяють визначати тренди, часті проблеми та слабкі місця сервісу, а також відстежувати ефективність роботи персоналу.

Якщо гість помічає, що у номері не працює кондиціонер, він сканує QR-код, залишає короткий відгук із позначкою «терміново». Сигнал надходить до адміністрації, і технічна служба швидко реагує, покращуючи досвід перебування гостя ще до його виїзду.

Таким чином, впровадження QR-кодів у номерах готелю «Пілігрим» є сучасним і ефективним методом контролю якості послуг, який дозволяє оперативно реагувати на проблеми та підвищувати задоволеність гостей.

Сучасні готелі активно використовують цифрові технології для підвищення якості обслуговування та оперативного реагування на потреби гостей. Одним із таких інноваційних рішень у готелі «Пілігрим» є автоматизація збору та аналізу відгуків за допомогою CRM-системи (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами). Наочно ця система представлена в додатку Б.

Принцип роботи автоматизації ґрунтується на:

1. Збір даних:

– відгуки гостей надходять із різних джерел: форми після відвідування, QR-коди у номерах, електронна пошта, соціальні мережі та онлайн-платформи бронювання;

– CRM-система централізує всі повідомлення в єдиному інтерфейсі, що дозволяє керівництву отримувати повну картину з одного місця.

2. Автоматизована обробка та класифікація:

- вбудовані алгоритми системи розподіляють відгуки за категоріями: чистота номерів, робота ресторану, сервіс адміністрації, технічний стан обладнання тощо;

- можлива автоматична оцінка позитивних та негативних коментарів, визначення пріоритетності реагування на проблеми.

3. Аналітика та звітність:

- CRM-система генерує звіти та графіки, що відображають тренди задоволеності гостей, найпоширеніші проблеми та ефективність персоналу;

- дані можна використовувати для прийняття рішень щодо покращення процесів, оптимізації роботи персоналу та планування навчання.

4. Оперативне реагування:

- система дозволяє керівництву або відповідальному персоналу швидко реагувати на критичні зауваження ще під час перебування гостя в готелі.

- наприклад, якщо відгук свідчить про несправність кондиціонера, сигнал автоматично надходить до технічної служби для негайного усунення проблеми.

Переваги автоматизації через CRM полягають в тому, що, по-перше, це: централізований контроль – всі відгуки збираються та обробляються в одному інтерфейсі. По-друге, швидке реагування – проблеми вирішуються оперативно, що підвищує рівень задоволеності гостей. По-третє, аналітична підтримка – дані допомагають виявляти слабкі місця, прогнозувати потреби гостей та планувати стратегії розвитку сервісу. По-четверте, підвищення лояльності клієнтів – гості відчують, що їхні побажання та зауваження враховуються в реальному часі [12].

Таким чином, автоматизація збору та аналізу відгуків через CRM-систему дозволяє готелю «Пілігрім» ефективно контролювати якість послуг, підвищувати задоволеність гостей і формувати конкурентоспроможний сервіс у сучасних умовах ринку гостинності.

Таблиця 3.2 нижче демонструє очікувані зміни ключових показників та

вплив цих методів на рівень сервісу.

Таблиця 3.2 – Очікувана ефективність від впровадження інноваційних методів контролю в готелі «Пілігрім»

Метод	Очікувана зміна показника	Вплив на якість
«Таємний гість»	Зменшення помилок персоналу на 20 – 25%	Підвищення дисципліни та дотримання стандартів сервісу.
QR-фідбек	Зниження кількості негативних відгуків у мережі на 15%	Можливість миттєвого виправлення помилок сервісу.
CRM-аналітика	Збільшення бази лояльних клієнтів на 10%	Формування персоналізованих пропозицій на основі досвіду гостя.

У готелі «Пілігрім» для підвищення якості обслуговування гостей застосовуються три основні інноваційні методи контролю та моніторингу сервісу: програма «Таємний гість», QR-фідбек у номерах і CRM-аналітика.

Програма «Таємний гість» дозволяє приховано оцінювати роботу персоналу за встановленими стандартами. Очікуваним результатом її застосування є зменшення помилок персоналу на 20 – 25%. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню дисципліни та більш точному дотриманню стандартів обслуговування, що безпосередньо впливає на якість сервісу та задоволеність гостей.

Впровадження QR-фідбеку у номерах дає змогу гостям миттєво залишати свої відгуки, які відразу надходять до адміністрації готелю. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на недоліки та виправляти їх ще під час перебування клієнта. Завдяки цьому очікується зниження кількості негативних відгуків у мережі приблизно на 15%, що підвищує імідж готелю та рівень задоволеності відвідувачів.

Автоматизація збору та аналізу відгуків через CRM-систему дозволяє

централізовано обробляти всі коментарі гостей та оцінювати тенденції у їхньому досвіді. Це дає змогу формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів і підвищувати їхню лояльність. Як результат, очікується збільшення бази лояльних гостей на 10%, що сприяє повторним бронюванням та зміцненню конкурентних позицій готелю.

У підсумку, застосування цих трьох методів комплексно впливає на якість обслуговування: підвищує дисципліну та професіоналізм персоналу, дає можливість швидко усувати проблеми сервісу і формує довгострокову лояльність клієнтів, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності готелю.

3.2. Розробка заходів щодо покращення матеріально-технічного забезпечення та сервісних процесів

Сучасний готельний бізнес неможливо уявити без надійної та швидкої інтернет-мережі, адже вона є однією з ключових складових комфорту гостей і ефективної роботи персоналу. У готелі «Пілігрім» для підвищення якості сервісу та оптимізації внутрішніх процесів розроблено проєкт модернізації IT-інфраструктури, основним елементом якого є впровадження безшовної Wi-Fi Mesh-системи.

Головною метою модернізації є забезпечення стабільного, швидкого та безперервного доступу до інтернету у всіх зонах готелю, включаючи номери, ресторани, конференц-зали, лобі та додаткові зони. Це дозволяє:

- підвищити комфорт перебування гостей;
- забезпечити безперебійну роботу сучасних сервісів, таких як онлайн-бронювання, електронні ключі, QR-фідбек та CRM-система;
- оптимізувати роботу персоналу та служб внутрішньої комунікації.

Mesh-технологія складається з кількох взаємопов'язаних точок доступу (nodes), які створюють єдину мережу. Завдяки безшовному переходу між точками доступу, користувачі можуть переміщатися по території готелю без

втрата сигналу та переривання з'єднання. Система автоматично обирає найоптимальніший маршрут для передачі даних, що підвищує стабільність та швидкість інтернет-з'єднання.

На відміну від традиційної деревоподібної структури мережі, де кожен репітер створює окрему підмережу, Mesh-система працює як єдиний організм. Створюється єдиний простір (SSID) де гість авторизується в мережі один раз при заїзді. При переміщенні з номера до конференц-залу чи рецепції пристрій не перепідключається до різних точок, а плавно «передається» від одного модуля до іншого. Якщо один із модулів (вузлів) на другому поверсі вийде з ладу, система автоматично перенаправить трафік через сусідні вузли, зберігаючи покриття. Система використовує протоколи 802.11k/v/r, які примусово перемикають смартфон гостя на найсильніший сигнал ще до того, як зв'язок почне зникати [19].

Переваги впровадження:

1. Покращення досвіду гостей – високошвидкісний безперебійний інтернет у будь-якій точці готелю підвищує рівень задоволеності та комфорт перебування.
2. Підвищення ефективності роботи персоналу – системи автоматизації, CRM та внутрішньої комунікації працюють без збоїв, що дозволяє персоналу швидше реагувати на запити гостей.
3. Оптимізація сервісних процесів – безшовний інтернет підтримує роботу QR-фідбеку, мобільних замовлень у ресторані та інших цифрових сервісів.
4. Модернізація матеріально-технічної бази – готель відповідає сучасним технологічним стандартам і підвищує свою конкурентоспроможність на ринку гостинності.

Технічне рішення базується на встановленні одного головного роутера-контролера та 5-ти залежних модулів (nodes), що з'єднані між собою виділеним бездротовим або дротовим каналом. Це гарантує стабільну швидкість до 1 Гбіт/с для кожного гостя, що є критичним фактором вибору

готелю для сегмента бізнес-туристів.

Очікувані результати:

- збільшення рівня задоволеності гостей через стабільний інтернет;
- підвищення ефективності внутрішніх процесів та швидкості реагування на запити;
- підвищення іміджу готелю як сучасного та технологічно оснащеного закладу;
- підтримка роботи всіх цифрових сервісів та інновацій, впроваджених у готелі (QR-фідбек, CRM, автоматизовані системи контролю).

Таким чином, проєкт модернізації IT-інфраструктури з використанням безшовної Wi-Fi Mesh-системи є стратегічно важливим заходом щодо покращення матеріально-технічного забезпечення та сервісних процесів у готелі «Пілігрим», що забезпечує конкурентні переваги та підвищує рівень задоволеності гостей.

Шумоізоляція – це критичний аспект для готелю «Пілігрим», оскільки він розташований на перетині жвавих магістралей (вул. Велика Морська та вул. Садова). Навіть найкращий сервіс не перекриє негативу від поганого сну через гуркіт транспорту.

Для готелю «Пілігрим» для підвищення акустичного комфорту розроблено комплекс заходів, що включає:

1. Встановлення спеціальних ущільнювачів на двері:
 - ущільнювачі знижують проникнення шуму через дверні отвори та щілини, особливо між номерами та коридорами;
 - вони також покращують енергозбереження, що позитивно впливає на підтримку комфортної температури в номері;
 - завдяки цьому персонал може пересуватися по готелю, не турбуючи гостей, а гості отримують спокійне середовище для відпочинку або роботи.
2. Заміна віконних склопакетів на шумопоглинальні:
 - нові багатошарові склопакети із спеціальним покриттям значно зменшують проникнення зовнішнього шуму, наприклад, від вулиці,

транспорту чи сусідніх будівель;

- шумопоглинальні склопакети підвищують тепло- та енергозбереження, зменшують відлуння та створюють тиху атмосферу в номері;

- встановлення таких вікон особливо важливе для номерів, розташованих на фасаді готелю та у зонах із високим рівнем зовнішнього шуму.

В результаті побачимо підвищення комфорту гостей під час відпочинку та роботи у номерах; зменшення кількості скарг на шум та негативних відгуків, пов'язаних із шумовим дискомфортом; покращення загального враження від перебування у готелі та підвищення рівня лояльності клієнтів; підвищення конкурентоспроможності закладу за рахунок створення сучасних та комфортних умов проживання.

В таблиці 3.3 наведено орієнтовні витрати на заходи з шумоізоляції. Впровадження цих заходів спочатку в номерах категорій «Люкс» та «Напівлюкс» дозволить підвищити їхню вартість на 10 – 15% за рахунок позиціонування як «номерів підвищеного комфорту та тиші».

Таблиця 3.3 – Прогноз витрат та ефективності заходів з шумоізоляції

Захід	Орієнтовна вартість (на 1 номер), грн.	Технічний результат
Встановлення акустичного склопакета	8500	Зниження шуму вулиці на 40%
Автоматичний поріг та ущільнювачі	1800	Усунення протягів та шуму з коридору
Штори Blackout (звукопоглинальні)	4500	Світло- та звукоізоляція (поглинання луни)
РАЗОМ на 1 номер	14800	Комплексний комфорт

Впровадження цих заходів дозволяє готелю «Пілігрим» не лише підвищити рівень акустичного комфорту, а й зміцнити позитивний імідж закладу як сучасного, технологічно оснащеного та орієнтованого на потреби

гостей.

У готелі «Пілігрім» велика увага приділяється формуванню позитивного враження гостей з моменту їхнього прибуття. Для забезпечення високого рівня сервісу буде проведено оновлення стандартів (SOP) привітання та супроводу гостя. Ці стандарти визначають чіткі правила взаємодії персоналу з відвідувачами, починаючи від першого контакту на ресепшн і закінчуючи супроводом до номеру чи додаткових послуг готелю.

Оновлення Стандартних операційних процедур (SOP) – це «м'який», але надзвичайно ефективний спосіб підвищити якість сервісу без величезних капіталовкладень. Для готелю «Пілігрим» важливо відійти від формального обслуговування до концепції персоніфікованого сервісу [34].

Оновлені SOP включають конкретні вимоги щодо привітності, мови спілкування, зовнішнього вигляду співробітників, темпу обслуговування та уваги до індивідуальних потреб гостей. Особливу увагу приділено персоналізації сервісу, коли адміністратор або консьєрж звертається до гостя за ім'ям, надає необхідну інформацію про послуги готелю та допомагає орієнтуватися в приміщеннях.

Удосконалення стандартів базується на впровадженні «Правила перших та останніх 15 хвилин», оскільки саме вони формують 80% вражень гостя від готелю.

1. Етап привітання (Check-in): Від «Реєстрації» до «Гостинності». Замість сухого заповнення анкети адміністратор має стати персональним асистентом гостя:

- правило 10-5-3 – на відстані 10 кроків – встановити зоровий контакт, 5 кроків – посміхнутися, 3 кроки – привітати гостя першим;
- персоналізація – якщо гість приїхав не вперше (дані з CRM), вітання має звучати: «Вітаємо знову, пане [Прізвище]! Раді, що ви обрали нас вкотре»;
- елемент WOW-сервісу – запровадження вітального напою – локальний узвар або фірмовий чай, що актуально для клімату Миколаєва.

2. Етап супроводу до номера (Bellman service). Навіть у готелях 3*

супровід або допомога з багажем є ознакою високого класу. Під час руху до ліфта адміністратор коротко повідомляє про час сніданку, пароль Wi-Fi та розташування найближчого бізнес-центру. Адміністратор повинен показати, як користуватися кондиціонером, де знаходиться сейф та як підключитися до нової Mesh-системи Wi-Fi.

3. Етап супроводу під час проживання (Stay). Якщо гість приїхав на конференцію, адміністратор має запропонувати послуги прасування або замовлення таксі заздалегідь.

Зведемо це все до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняльна таблиця «старі» та «нові» стандарти обслуговування в готелі «Пілігрим»

Етап процесу	Було (формальний підхід)	Стало (сервіс-орієнтований підхід)
Перший контакт	«Добрий день, ваше прізвище?»	«Добрий день! Вітаємо у "Пілігримі". Як пройшла ваша дорога?»
Оформлення документів	Тривале заповнення паперів	Експрес-реєстрація (дані підтягуються з CRM)
Інформування	«Інформація у папці на столі»	Розповідь про послуги під час супроводу до номера
Прощання	«До побачення, приїжджайте ще»	«Пане [Ім'я], сподіваємося вам було затишно. Ми вже підготували для вас бонус на наступний візит»

Впровадження оновлених стандартів дозволяє не лише підвищити рівень ввічливості та професіоналізму персоналу, а й створити відчуття турботи та комфорту для гостей. Це зменшує ризик непорозумінь, сприяє формуванню позитивного враження від перебування та підвищує лояльність клієнтів. Звідси можна буде спостерігати зростання рейтингу в категорії «Персонал» на Booking.com з 8,8 до 9,3 бала. Відбудеться збільшення частки прямих бронювань (через формування емоційного зв'язку з гостем) та зменшиться час на реєстрацію на 30% завдяки чітким алгоритмам дій.

Завдяки чіткому регламентуванню процесу привітання та супроводу гостя, готель «Пілігрим» зміцнює свій імідж сучасного та орієнтованого на

потреби клієнтів закладу, що безпосередньо підвищує його конкурентоспроможність на ринку гостинності.

Для впровадження цих стандартів необхідно провести 2-денний тренінг для персоналу рецепції.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності готелю «Пілігрім» запропоновано комплекс технічних і сервісних модернізацій. Розглянемо орієнтовні витрати на ключові з них, а також їх економічну обґрунтованість (див. табл. 3.5).

1. Модернізація IT-інфраструктури: безшовна Wi-Fi Mesh-система.

Впровадження сучасної Wi-Fi Mesh-мережі дозволяє забезпечити стабільний інтернет у всіх зонах готелю, що підвищує комфорт гостей та ефективність цифрових сервісів. Орієнтовна базова вартість обладнання для Wi-Fi Mesh залежить від кількості точок доступу та моделі обладнання; на українському ринку окремі Mesh-комплекти коштують від приблизно 7700 грн. до 25000 грн. і більше за комплект залежно від виробника та характеристик мережі. Для великого готельного об'єкта, з урахуванням професійного мережевого обладнання, монтажу та налаштування, реальні витрати можуть бути значно вищими – це може становити 30000 – 100000 грн. і більше, залежно від площі покриття, кількості точок доступу та необхідних технічних рішень. Професійна установка Mesh-системи вимагає додаткових витрат на технічних фахівців і налаштування, що частково покривається економією на обслуговуванні неврегульованих мереж.

2. Покращення шумоізоляції.

Важливим елементом підвищення комфорту перебування є створення тихого середовища в номерах. За даними спеціалізованих джерел, шум є однією з найбільш частих причин негативних відгуків у готелях, що може становити близько 25% усіх скарг, тому інвестиції в акустичний комфорт

виправдані з точки зору бізнес-результатів.

Таблиця 3.5 – План проєкту модернізації матеріально-технічної та сервісної бази готелю «Пілігрим»

Заходи	Основні завдання	Орієнтовні витрати (грн.)	Термін виконання	Відповідальні
Модернізація IT-інфраструктури (Wi-Fi Mesh)	Закупівля обладнання, монтаж точок доступу, налаштування мережі, тестування безшовного інтернету	30000 – 100000	1 – 2 місяці	IT-відділ, зовнішній підрядник
Покращення шумоізоляції	Встановлення ущільнювачів на двері, заміна склопакетів на шумопоглинальні, контроль якості монтажу	20000 – 150000	2 – 3 місяці	Відділ технічного обслуговування, будівельний підрядник
Впровадження CRM-системи	Вибір та закупівля ПЗ, інтеграція з PMS, налаштування збору та аналітики відгуків, навчання персоналу	30000 – 150000	1 – 2 місяці	IT-відділ, менеджер по роботі з клієнтами
Встановлення QR-фідбеку	Розробка форм для відгуків, друк QR-кодів, розміщення у номерах, налаштування прийому даних	5000 – 15000	2 – 3 тижні	Маркетинг, IT-відділ
Оновлення стандартів SOP привітання та супроводу гостей	Розробка нових стандартів, проведення тренінгів для персоналу, контроль виконання	5000 – 20000	1 місяць	HR, відділ обслуговування
Моніторинг та оцінка результатів	Аналіз впливу заходів на якість обслуговування, коригування процесів, регулярні звіти	Включено у CRM та SOP	Постійно	Керівництво, менеджери підрозділів

Заміна віконних склопакетів та встановлення спеціальних ущільнювачів на двері – це капітальні витрати, що залежать від розмірів номерного фонду та кількості вікон. Наприклад, ціна самого склопакета без рами залежить від параметрів і може варіюватися у широкому діапазоні, а остаточна вартість визначається після професійних замірів з урахуванням монтажу й додаткових матеріалів. У сукупності такі роботи (матеріали та монтаж) можуть становити

від кількох тисяч до десятків тисяч гривень, залежно від кількості номерів та якості вибраних матеріалів.

3. Впровадження CRM-системи та автоматизація зворотного зв'язку.

Впровадження CRM-системи для централізованого збору та аналізу відгуків – це, з одного боку, програмне забезпечення, а з іншого – інтеграція та налаштування під бізнес-процеси готелю. За даними галузевих рекомендацій, впровадження цифрових систем у готельному бізнесі може потребувати від \$ 1000 до \$ 10000 реальних витрат залежно від функціональності, інтеграції з існуючою PMS (Property Management System) та тренувань персоналу. Також необхідно враховувати навчання персоналу та можливу підтримку – ці статті можуть становити додаткові \$ 500 – 2000.

4. Оновлення стандартів обслуговування SOP.

Розробка й впровадження оновлених процедур стандартизації обслуговування (SOP) вимагає найменших прямих матеріальних витрат. Основні витрати пов'язані з роботою менеджерів, тренінгами персоналу та розробкою документів. Орієнтовно на такі заходи може знадобитися від 5000 до 20000 грн. для оплати консультацій професійних тренерів, видання матеріалів та проведення навчань.

Ці витрати варто розглядати як довгострокові інвестиції, що підвищують якість обслуговування, знижують кількість скарг, зміцнюють імідж та можуть збільшити дохід готелю через підвищення рівня клієнтської лояльності та середньої заповнюваності номерного фонду.

Запровадження комплексних заходів щодо покращення матеріально-технічного забезпечення та сервісних процесів у готелі «Пілігрим» безпосередньо впливає на привабливість закладу для гостей та формує позитивну репутацію на ринку гостинності. Очікуваним ефектом від модернізації є зростання середнього завантаження номерного фонду.

На даний момент середнє завантаження готелю складає приблизно 63 %. Завдяки впровадженню сучасної IT-інфраструктури (безшовна Wi-Fi Mesh-мережа), покращенню шумоізоляції номерів, автоматизації збору та аналізу

відгуків через CRM, встановленню QR-фідбеку та оновленню стандартів обслуговування SOP, готель стає більш привабливим для гостей як із внутрішнього, так і з міжнародного ринку.

Покращення комфорту перебування, швидке реагування на побажання та скарги, високий рівень професіоналізму персоналу формують позитивні відгуки та рекомендації, що стимулюють повторні бронювання і приваблюють нових клієнтів. В результаті, за прогнозами експертів у сфері готельного бізнесу, середнє завантаження може вирости з 63% до 68%, що відповідає збільшенню майже на 5 процентних пунктів.

Таке зростання завантаження безпосередньо вплине на фінансові показники закладу: підвищення доходів від номерного фонду, оптимізацію використання ресурсів та покращення окупності інвестицій у модернізацію. Отже, інвестиції у підвищення якості обслуговування та технічного забезпечення готелю виправдані і мають стратегічне значення для довгострокового розвитку закладу та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази та сервісних процесів готелю «Пілігрім» спрямовані на підвищення якості обслуговування, формування позитивної репутації та збільшення завантаження номерного фонду. Для оцінки економічної ефективності цих заходів доцільно розрахувати термін окупності інвестицій.

Завдяки покращенню репутації (зростання рейтингу на Booking.com) та вирішенню проблеми шуму, ми прогнозуємо зростання середньорічного завантаження на 5% та збільшення середньої ціни номера на 100 грн. за рахунок покращеної категорії «Тихий номер».

Розрахунок додаткового річного доходу:

- було: 3151 номер-доба (завантаження 63%);
- стане: 3449 номер-діб (завантаження 68% або +298 номер-діб);
- додатковий дохід від завантаження: 298 діб X 1500 грн. = 447000 грн.;
- додатковий дохід від підвищення ADR: 3449 діб X 100 грн. = 344900

грн.

Загальний додатковий дохід за рік зросте на 791900 грн.

Врахуємо, що операційні витрати (сніданки, прання, енергоносії) складають близько 40% від доходу. Звідси додатковий чистий прибуток: $791900 \times 0,60 = 475140$ грн.

Термін окупності (PBP) розрахуємо за формулою:

$$PBP = \frac{\text{інвестиції}}{\text{чистий прибуток за рік}} \quad (3.1)$$

Проект модернізації готелю «Пілігрим» є економічно високоефективним. При відносно невеликих інвестиціях у розмірі 134000 грн., термін окупності становить менше 4 місяців.

Основний ефект досягається не за рахунок прямого продажу послуг, а завдяки мінімізації втрат (гості не йдуть до конкурентів через поганий Wi-Fi) та капіталізації репутації (лояльні гості готові платити більше за гарантовану тишу та високий сервіс).

Висновки до 3 розділу

У результаті проведеного аналізу та розробки пропозицій для готелю «Пілігрим» було визначено, що комплексне впровадження інноваційних методів контролю та покращення матеріально-технічної бази суттєво підвищує якість обслуговування та комфорт гостей. Використання програми «Таємний гість», QR-фідбеку та CRM-аналітики дозволяє оперативно реагувати на зауваження клієнтів, стандартизувати роботу персоналу та формувати персоналізовані сервіси, що підвищує лояльність гостей. Модернізація IT-інфраструктури, покращення шумоізоляції та оновлення стандартів привітання та супроводу створюють сучасне, технологічно оснащене та комфортне середовище для перебування, що безпосередньо впливає на зростання рейтингу закладу, збільшення повторних бронювань та середнього завантаження номерного фонду з 63% до 68%. Економічне

обґрунтування показує, що інвестиції у ці заходи є виправданими та окупляться за короткий термін, формуючи стабільний додатковий дохід та зміцнюючи конкурентні позиції готелю на ринку гостинності.

ВИСНОВКИ

Індустрія гостинності визначена як багатогранна соціально-економічна система, що виходить за межі простого надання послуг розміщення. Це комплексна сфера, де матеріальна інфраструктура (готелі, ресторани, транспорт) нерозривно пов'язана з нематеріальними аспектами: філософією сервісу, емоційною взаємодією та створенням споживчої цінності. Специфічні характеристики галузі – невідчутність, невіддільність від джерела, варіативність та неможливість накопичення – зумовлюють складність управління якістю та високу роль стратегічного планування.

Якість обслуговування є динамічною категорією, формування якої залежить від балансу зовнішніх та внутрішніх чинників. Встановлено, що якщо зовнішні чинники (державне регулювання, економічна ситуація) визначають рамки функціонування ринку, то внутрішні (персонал, матеріально-технічна база, ІТ-технології) є прямими важелями управління в руках менеджменту. Особливу роль відіграє «людський фактор», оскільки професіоналізм та емоційний інтелект персоналу здатні нівелювати технічні недоліки або, навпаки, зіпсувати враження від досконалої матеріальної бази.

Світовий досвід пропонує різноманітні моделі гостинності (американську, європейську, азійську та східноєвропейську), кожна з яких має унікальний баланс між технологізацією та персоналізацією. Вибір певної моделі або їх синтез визначає технологічний цикл обслуговування в готелі та формує очікування клієнтів.

Ефективна оцінка якості потребує мультимодального підходу. Аналіз наявних методик (від класичного SERVQUAL до сучасного методу «Таємного гостя») засвідчив, що жоден метод не є вичерпним самотійно. Для об'єктивного моніторингу готельним підприємствам необхідно поєднувати оцінку дотримання внутрішніх стандартів (інспекції, атестація) із дослідженням суб'єктивного сприйняття гостей (опитування, аналіз критичних випадків).

Отже, в основі успішної діяльності підприємства гостинності лежить здатність менеджменту інтегрувати сучасні технології управління, розвивати сервісну культуру персоналу та впроваджувати гнучкі системи контролю якості, що дозволяють оперативно реагувати на мінливі потреби споживачів.

Проведений комплексний аналіз діяльності готелю «Пілігрим» дозволяє зробити висновок, що заклад є типовим представником малого бізнес-готелю категорії 3*, орієнтованого переважно на сегмент ділових туристів та індивідуальних мандрівників. Готель функціонує відповідно до чинних нормативно-правових актів та національних стандартів у сфері готельного господарства, що забезпечує базовий рівень якості послуг проживання й обслуговування.

Результати аналізу виробничої програми та фінансово-економічних показників свідчать про стабільне функціонування готелю. Коефіцієнт завантаження номерного фонду на рівні 63% перевищує середню точку беззбитковості для малих готелів, що забезпечує прибутковість діяльності та створює фінансові передумови для подальшого розвитку. Рівень RevPAR у розмірі 1086,8 грн. підтверджує ефективне використання номерного фонду навіть з урахуванням простоїв та сезонних коливань попиту.

Оцінка якості обслуговування, здійснена із застосуванням внутрішнього аудиту, аналізу онлайн-відгуків, методики NPS, діаграми Ісікави та Гар-моделі, засвідчила загалом високий рівень задоволеності гостей. Показник NPS на рівні 55% свідчить про сформовану базу лояльних клієнтів та позитивне сприйняття сервісу. Водночас виявлено низку проблемних зон, пов'язаних передусім із технічним станом окремих номерів, нестабільною роботою Wi-Fi та застарілими стандартами обслуговування, що особливо критично для бізнес-сегмента.

Порівняльний аналіз із основними конкурентами – готелями Reikartz River Mykolaiv та «Continent» – показав, що готель «Пілігрим» займає середню конкурентну позицію на ринку готельних послуг м. Миколаєва. Основними конкурентними перевагами готелю є вигідне розташування в центрі міста,

помірна цінова політика та стабільний попит. Водночас відставання від мережеских конкурентів за рівнем ІТ-інфраструктури, стандартизації сервісу та розширеності додаткових послуг стримує зростання його конкурентоспроможності.

Таким чином, готель «Пілігрим» має значний потенціал для підвищення якості сервісу та зміцнення ринкових позицій. Реалізація поетапних заходів – від негайних організаційних рішень до довгострокових інвестицій у реновацію та модернізацію інфраструктури – дозволить трансформувати наявні слабкі сторони у стійкі конкурентні переваги та наблизити рівень сервісу готелю до провідних гравців ринку.

Проведений аналіз і розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування у готелі «Пілігрим» засвідчили, що комплексне впровадження інноваційних методів контролю та модернізації матеріально-технічної бази є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності закладу. Впровадження програми «Таємний гість» дозволяє оцінювати роботу персоналу за встановленими стандартами, своєчасно виявляти недоліки та стимулювати професійний розвиток співробітників. Використання QR-фідбеку у номерах забезпечує миттєвий зворотній зв'язок від гостей та оперативне вирішення проблем, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів і зменшує кількість негативних відгуків.

Автоматизація збору та аналізу відгуків через CRM-систему дозволяє централізовано обробляти коментарі гостей, формувати аналітичні звіти та персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і стимулює повторні бронювання. Модернізація ІТ-інфраструктури за допомогою безшовної Wi-Fi Mesh-системи забезпечує стабільне та швидке інтернет-з'єднання у всіх зонах готелю, що підвищує комфорт гостей та ефективність роботи персоналу, підтримує роботу цифрових сервісів і покращує внутрішні комунікаційні процеси.

Заходи з покращення шумоізоляції, включаючи встановлення спеціальних ущільнювачів на двері та заміну вікон на шумопоглинальні,

створюють сприятливий акустичний комфорт, що особливо важливо для гостей, які цінують спокійний відпочинок або працюють у номерах. Оновлення стандартів привітання та супроводу гостей (SOP) спрямоване на персоніфікований сервіс, підвищення ввічливості та професіоналізму персоналу, формування позитивного першого враження та емоційного зв'язку з гостями, що відображається на зростанні рейтингу готелю та частки прямих бронювань.

Економічне обґрунтування заходів підтверджує доцільність інвестицій: модернізація IT-інфраструктури, покращення шумоізоляції, впровадження CRM і QR-фідбеку, а також оновлення стандартів обслуговування дозволять збільшити середнє завантаження номерного фонду з 63% до 68%, що забезпечує додатковий чистий прибуток близько 475 тис. грн. на рік. Такий підхід гарантує швидку окупність інвестицій, підвищення доходів готелю та зміцнення його позицій на ринку гостинності.

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних методів контролю якості, модернізація матеріально-технічної бази та оптимізація сервісних процесів створюють синергійний ефект, що підвищує комфорт гостей, ефективність роботи персоналу, формує позитивну репутацію та забезпечує стабільне фінансове зростання готелю «Пілігрім».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Александрова С. А. Технологія готельної справи: конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» усіх форм навчання галузі знань 24 «Сфера обслуговування», спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 86 с.
2. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. : для студентів економічних спеціальностей / С. М. Безродна. Чернівці : ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/34024/1/Bezrodna_Upravlinnia_yakistiu_2017.pdf. (дата звернення: 20.03.2026).
3. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства : Підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун - т, 2006. 494 с.
4. Відгуки про готель Пілігрим. URL: https://piligrim-1.hotels-of-ukraine.com/uk/?from=2026-02-23&to=2026-02-28&adults=2&children=0&clirder=1&_1769713295989. (дата звернення: 28.02.2026).
5. Глибіна А. В., Кукліна Т. С. Моделювання та удосконалення якості обслуговування в готельному підприємстві: теоретичні засади та практичні рішення (на прикладі готелю «Пілігрим»)). *Тиждень науки-2026*. Гуманітарний факультет. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 14–18 квітня 2026 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: Вадим ШАЛОМЄСВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2026. 562 с.
6. Головне управління статистики у Миколаївській області: Статистичні дані про діяльність готелів. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.01.2026).
7. Готель Пілігрим. URL: <https://hotelpiligrim1mykolaiv.ohotel.com.ua/#roomstab> (дата звернення: 20.02.2026).
8. Готельний бізнес це керування. URL: <https://apgrade.com.ua/hotel-business-is-management-5-ways-to-improve/> (дата звернення: 16.03.2026).
9. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ): Офіційні

звіти та аналітика. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

10. Журавльова С. Технологія роботи з постійними гостями готелю. програма «постійний гість». *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 40–42.

11. Журавльова С. М., Зайцева В. М., Каптюх Т. В. Технологія готельної справи : Навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.

12. Завгородня О. Є. Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93442/27-Zavgorodnia.pdf?sequence=1> (дата звернення 12.03.2026 р.).

13. Зайцева В. М., Цвілий С. М., Кукліна Т. С. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

14. Ільницька-Гікавчук Г. Інноваційні інструменти менеджменту готельного підприємства. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 13(29). С. 80–85. DOI: 10.15802/item2025/338862.

15. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Електронний журнал: *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219> (дата звернення 12.03.2026 р.).

16. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Жилко О. В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168> (дата звернення: 26.04.2026)

17. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився

на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatkuviyni-gotelniiy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya14102022-9033> (дата звернення: 09.04.2026)

18. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

19. Малюк Л. П. Сервісологія і сервісна діяльність : навч. посіб. / Л. П. Малюк, О. М. Варипаєв, А. В. Зіолковська. Харків : ХДУХТ, 2009. 211 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2927> (дата звернення: 20.02.2026).

20. Нездоймінов С. Г., Ришкова Г. О. Проблеми сертифікації системи менеджменту якості підприємств готельного бізнесу. *Крымский экономический вестник*. 2015. № 4 (17). С. 70–72.

21. Особливості готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та економічна теорія*. Allbest: веб-сайт. URL: https://otherreferats.allbest.ru/economy/01031974_0.html (дата звернення 12.03.2026 р.).

22. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 346–348.

23. Сервісологія та сервісна діяльність [Електрон. ресурс] : косп. лекц. : для здобувачів освітнього ступеня «магістр» усіх форм навчання спеціальностей 242 – Туризм та 241 – Готельно-ресторанна справа / Л. Л. Івашина; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Електрон. текст. дані. Черкаси : ЧДТУ, 2018. 133 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2763>. (дата звернення: 20.02.2026).

24. Скриньковський Р. М., Хмиз М. В., Тиркало Ю. Є., Кайдрович Х. І., Гарасим Л. С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 7(1). С. 46–55.

25. Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Інноваційна цінова політика як

елемент консалтингу в системі управління поведінкою споживачів. *Економіка та держава*. 2020. №8. С. 66–70. 25.

26. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1. С. 66–78.

27. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / О. І. Угоднікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 90 с.

28. Хумарова Н. І., Михайлюк О. Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 53–61.

29. Buhalis D. eTourism: Information technology for strategic tourism management. 2nd edition. Harlow : Pearson Education, 2023. 412 p.

30. Booking.com: Pilgrim Hotel Mykolaiv – Guest reviews and ratings. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/pilgrim.uk.html> (дата звернення: 15.01.2026).

31. Hospitality Net: Global hotel industry news and trends. URL: <https://www.hospitalitynet.org> (дата звернення: 10.01.2026).

32. Tripadvisor: Pilgrim Hotel – Photos and reviews. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g298205-d1495914-Reviews-Pilgrim-Mykolaiv_Mykolaiv_Oblast.html (дата звернення: 12.01.2026).

33. Reikartz Hotel Group: Офіційний сайт мережі Reikartz (Optima). URL: <https://optima-hotels.com.ua/uk/> (дата звернення: 18.01.2026).

34. SOP Hotels: Standard Operating Procedures for Hotel Front Office. URL: <https://setupmyhotel.com/train-my-hotel-staff/front-office-training.html> (дата звернення: 11.01.2026).

35. System do zarządzania hotelem dla managerów. URL: <https://www.hotelsystems.pl/system-dozarzadzania-hotelem> (дата звернення

05.04.2026)

36. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 8th edition. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 736 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Діаграма Ісікави готелю «Пілігрім»



Додаток Б

Цикл збору та аналізу відгуків через CRM-систему готелю

