

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 ОЦІНКА ЯКОСТІ НАДАВАНИХ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ
(назва теми)

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

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

БЕРЕЖНА А.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

БЕРЕЖНОЇ Альони Анатоліївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Оцінка якості надаваних послуг в готелі
- 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 засади надання послуг та формування конкурентоспроможності підприємств у готельно-ресторанному господарстві
Розділ 2. Оцінка та аналіз якості надання послуг на прикладі готелю «Марко Поло» в умовах конкурентоспроможності
Розділ 3. Розробка та впровадження заходів для підвищення рівня надання послуг в готельних підприємствах
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
15 таблиці, 6 рисунків

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)

БЕРЕЖНА А.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

ДУБІНІНА А.А.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації туристичної індустрії України готельний бізнес стає одним із ключових драйверів регіонального економічного розвитку. В умовах високої конкуренції, спричиненої як виходом на ринок нових гравців, так і зміною споживчих уподобань, якість обслуговування перетворюється на основний фактор диференціації готельного продукту. Поняття «якість» у сфері гостинності перестало бути лише відповідністю встановленим стандартам; сьогодні це комплексне сприйняття гостем цінності отриманого досвіду, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та фінансові результати підприємства.

Особливої актуальності питання оцінки якості обслуговування набуває для готельно-рекреаційних комплексів, де клієнт перебуває під тривалим впливом сервісного середовища. Відсутність належної системи моніторингу та оцінки якості в готельних комплексах неминуче призводить до втрати частки ринку, зниження репутаційного капіталу та нездатності оперативно реагувати на критичні зауваження споживачів, що є неприпустимим в умовах турбулентного ринку.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є визначення рівня якості обслуговування в готельному підприємстві та розробка рекомендацій щодо його підвищення. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: проаналізовано теоретичні підходи до оцінки якості обслуговування в готельному бізнесі; проведено оцінку якості обслуговування у готельному клубі «Марко Поло»; розроблено практичні рекомендації щодо підвищення задоволеності гостей та ефективності роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси надання послуг у готельному підприємстві.

Предметом дослідження є методи та показники оцінки якості обслуговування гостей.

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та систематизації; метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг); метод SWOT-аналізу; метод анкетування та опитування (метод соціологічного дослідження); метод «Таємний гість» (Mystery Guest); методи графічної та табличної візуалізації; 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 роботи полягає у тому, що результати дослідження дозволяють підвищити якість обслуговування та задоволеність гостей готельного підприємства. Крім того, вони можуть бути використані для оптимізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності роботи персоналу.

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 «Оцінка якості обслуговування в готельному підприємстві».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (36 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, основний зміст роботи викладено на 66 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 6 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Бережна А.А. Оцінка якості надаваних послуг в готелі.

Робота присвячена різним видам оцінки якості надаваних послуг в готелях. У роботі розглянуто теоретичні засади надання послуг та формування конкурентоспроможності підприємств у готельно-ресторанному господарстві. Проведено оцінку та аналіз якості надання послуг на прикладі готелю «Марко Поло» в умовах конкурентоспроможності. Розроблено комплекс заходів для підвищення рівня надання послуг в готельних підприємствах. Практична

значимість роботи полягає у тому, що результати дослідження дозволяють підвищити якість обслуговування та задоволеність гостей готельного підприємства. Крім того, вони можуть бути використані для оптимізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності роботи персоналу.

Ключові слова: послуга, готель, готельне господарство, стратегія, конкурентоспроможність, конкуренти, SWOT-аналіз, інновація, обслуговування, якість.

ANNOTATION

Berezhna A.A. Quality Assessment of Services Provided in the Hotel.

The research focuses on various types of quality assessment for services provided in hotels. The paper examines the theoretical foundations of service delivery and the formation of enterprise competitiveness within the hospitality industry. An assessment and analysis of service quality were conducted using the case study of the «Marco Polo» hotel in a competitive environment. A complex of measures has been developed to enhance the level of service delivery in hotel enterprises. The practical significance of the work lies in the fact that the research results allow for an increase in service quality and guest satisfaction within the hotel enterprise. Furthermore, they can be utilized to optimize internal processes and improve staff performance efficiency.

Keywords: service, hotel, hotel industry, strategy, competitiveness, competitors, SWOT-analysis, innovation, service, quality.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. – дивись

грн. – гривня

ін. – інше

м. – місто

р. – рік

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. – тисяча

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

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	12
1.1. Сутність та загальна характеристика процесу надання послуг у готельно-ресторанному господарстві	12
1.2. Економічна сутність конкурентоспроможності та особливості формування конкурентних переваг підприємства	16
1.3. Стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «МАРКО ПОЛО» В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	25
2.1. Загальна характеристика об'єкту готельно-ресторанного господарства «Марко Поло»	25
2.2. Аналіз основних та допоміжних послуг готелю «Марко Поло» та оцінка якості їх надання	33
2.3. Аналіз та оцінка конкурентного стану «Марко Поло»	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	52
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів покращення якості сервісу на основі SWOT-аналізу	52
3.2. Розробка комплексного заходу з інноваційного розвитку готельних послуг	55
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації туристичної індустрії України готельний бізнес стає одним із ключових драйверів регіонального економічного розвитку. В умовах високої конкуренції, спричиненої як виходом на ринок нових гравців, так і зміною споживчих уподобань, якість обслуговування перетворюється на основний фактор диференціації готельного продукту. Поняття «якість» у сфері гостинності перестало бути лише відповідністю встановленим стандартам; сьогодні це комплексне сприйняття гостем цінності отриманого досвіду, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та фінансові результати підприємства.

Особливої актуальності питання оцінки якості обслуговування набуває для готельно-рекреаційних комплексів, де клієнт перебуває під тривалим впливом сервісного середовища. Відсутність належної системи моніторингу та оцінки якості в готельних комплексах неминуче призводить до втрати частки ринку, зниження репутаційного капіталу та нездатності оперативно реагувати на критичні зауваження споживачів, що є неприпустимим в умовах турбулентного ринку.

Водночас, впровадження сучасних інструментів оцінки, зокрема таких як індекс споживчої задоволеності (CSI), метод «таємного гостя» та аналіз онлайн-репутації, дозволяє менеджменту готелів перейти від реактивного до проактивного управління сервісними процесами. Використання цифровізованих методів збору зворотного зв'язку уможливорює виявлення прихованих дефектів сервісу на ранніх етапах, що забезпечує довгострокову стабільність функціонування підприємства навіть в умовах обмежених ресурсів та економічної нестабільності.

Таким чином, розробка та наукове обґрунтування комплексного підходу до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах є надзвичайно актуальним завданням. Це дозволяє не лише забезпечити відповідність наданих послуг очікуванням цільової аудиторії, а й закласти основу для

формування ефективної стратегії розвитку, яка базується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності та постійного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що і зумовило вибір теми даної роботи.

Проблематику оцінки якості обслуговування розглядали такі науковці, як Безхлібна А.П., Ткаченко Т.І., Зайцева В.М., Кукліна Т.С., Журавльова С.М., Цибульська Н.В. та інші. Вони підкреслюють, що системний підхід до оцінки якості послуг дозволяє не лише визначити поточний рівень сервісу, а й сформувати ефективні стратегії його підвищення.

Метою дослідження є визначення рівня якості обслуговування в готельному підприємстві та розробка рекомендацій щодо його підвищення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до оцінки якості обслуговування в готельному бізнесі.
2. Провести оцінку якості обслуговування у готельному клубі «Марко Поло».
3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення задоволеності гостей та ефективності роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси надання послуг у готельному підприємстві, а предметом – методи та показники оцінки якості обслуговування гостей.

Під час написання роботи було використано комплекс наукових методів, спрямованих на вирішення поставлених завдань: метод теоретичного узагальнення та систематизації – застосовувався для аналізу наукової літератури, визначення сутності понять «якість обслуговування» та «готельний продукт» (посилання на праці вітчизняних та закордонних авторів); метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) – використовувався для співставлення діяльності заміського клубу «Марко Поло» з основними конкурентами («Porto Riva», «Pool and Beach»), що дозволило визначити позицію підприємства на регіональному ринку; метод SWOT-аналізу – був застосований для ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін готелю, а

також зовнішніх можливостей і загроз, що дало змогу обґрунтувати стратегічні напрями розвитку; метод анкетування та опитування (метод соціологічного дослідження) – застосовувався для збору первинних даних про рівень задоволеності гостей, що стало основою для розрахунку індексу споживчої задоволеності (CSI); метод «Таємний гість» (Mystery Guest) – практичний метод дослідження, використаний для об'єктивної оцінки дотримання стандартів сервісу та якості роботи персоналу в режимі реального часу; методи графічної та табличної візуалізації – були використані для систематизації фінансових показників, результатів порівняльного аналізу та розрахунку ефективності запропонованих заходів; економіко-статистичні методи – застосовувалися для кількісної оцінки ефективності запропонованих інноваційних заходів (розрахунок окупності проєктів, прогнозування зростання прибутку).

Практична значимість роботи полягає у тому, що результати дослідження дозволяють підвищити якість обслуговування та задоволеність гостей готельного підприємства. Крім того, вони можуть бути використані для оптимізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності роботи персоналу.

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 «Оцінка якості обслуговування в готельному підприємстві».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (36 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, основний зміст роботи викладено на 66 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та загальна характеристика процесу надання послуг у готельно-ресторанному господарстві

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності особливого значення набуває правильне розуміння сутності поняття «послуга». Саме послуги є основним продуктом діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, оскільки вони спрямовані на задоволення різноманітних потреб споживачів у відпочинку, харчуванні, комфорті та організації дозвілля [1; 2].

У загальному розумінні послуга – це результат діяльності підприємства або окремого працівника, спрямований на задоволення певних потреб споживача, який не має матеріальної форми або набуває її лише частково в процесі надання.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу послуга має комплексний характер, оскільки поєднує як матеріальні елементи (номер у готелі, меблі, страви, напої), так і нематеріальні складові, зокрема рівень сервісу, атмосферу закладу, ввічливість та професіоналізм персоналу [3].

Таким чином, послуга в готельно-ресторанному господарстві має подвійну природу. З одного боку, вона включає матеріальний продукт, наприклад, підготовлений номер для проживання або готову страву в ресторані. З іншого боку, важливою складовою є нематеріальний сервіс, який проявляється у якості обслуговування, швидкості реагування персоналу на потреби клієнтів, створенні комфортної атмосфери та загальному рівні гостинності.

Особливістю послуг у сфері гостинності є також їх невідчутність, невіддільність від процесу надання, мінливість якості та неможливість зберігання. Це означає, що якість послуги значною мірою залежить від

професійності персоналу, організації процесу обслуговування та рівня управління підприємством. Саме тому підприємства готельно-ресторанного господарства приділяють значну увагу стандартизації процесів обслуговування, підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню сучасних технологій управління сервісом [10].

Отже, послуга в готельно-ресторанному господарстві є складним соціально-економічним явищем, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи та спрямоване на забезпечення комфортного перебування і задоволення потреб споживачів. Ефективна організація процесу надання послуг є одним із ключових факторів формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Послуги в готельно-ресторанному бізнесі мають низку особливостей, які відрізняють їх від виробництва матеріальних товарів. Ці специфічні характеристики впливають на організацію обслуговування, маркетингову стратегію та управління якістю послуг [3]:

1. Невідчутність. Послуга не має фізичної форми, тому клієнт не може заздалегідь оцінити її якість. Наприклад, гість не знає, наскільки комфортним буде його відпочинок у номері, поки не заїде та не скористається послугами готелю. Це створює додаткові вимоги до презентації послуг, реклами та формування довіри споживачів.

2. Невіддільність від джерела. Надання послуги відбувається одночасно із її споживанням. В готельно-ресторанному бізнесі це означає, що якість обслуговування безпосередньо залежить від взаємодії персоналу та клієнта. Наприклад, офіціант подає страву – клієнт її одночасно споживає; від того, як подана страва та обслугована, залежить загальне враження.

3. Непостійність якості. Якість послуг може відрізнятися від однієї ситуації до іншої. Вона залежить від настрою та професіоналізму персоналу, часу доби, навантаження закладу та поведінки інших гостей. Тому стандартизація процесів обслуговування та навчання персоналу є критично важливими для підтримання стабільного рівня сервісу.

4. Неможливість зберігання. (Послугу неможливо зберегти на майбутнє. Наприклад, якщо номер у готелі не був проданий сьогодні, потенційний прибуток втрачено назавжди. Це зумовлює потребу у ефективному управлінні попитом, системах бронювання та маркетингових заходах, спрямованих на максимальне заповнення ресурсів закладу [13].

Таким чином, специфічні характеристики послуг визначають їхню унікальність у сфері гостинності та накладають особливі вимоги на управління, стандартизацію та підвищення якості обслуговування клієнтів. Ці фактори є ключовими для формування позитивного іміджу та конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Процес надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі формує так званий «шлях гостя» – послідовність контактів та взаємодій клієнта з підприємством, які визначають його загальне враження від сервісу. Цей процес можна умовно поділити на дві складові: Front-office та Back-office [7].

Front-office (видима частина послуги). Це всі елементи взаємодії, які безпосередньо бачить і відчуває гість.

До них належать: робота адміністратора, офіціанта, рецепції та інших співробітників, які контактують з клієнтом; інтер'єр приміщень, освітлення, музика, атмосфера загалом; презентація послуг та швидкість обслуговування.

Саме Front-office створює перше враження та формує емоційне сприйняття гостя, що є критично важливим для лояльності клієнтів.

Back-office (невидима частина послуги). Це всі внутрішні процеси, які забезпечують безперебійне та якісне надання послуг, але не завжди помітні клієнту: робота кухарів, приготування страв; прибирання номерів, обслуговування приміщень; пральня, постачання, логістика; менеджмент та організаційні процеси, що координують діяльність закладу.

Ефективність Back-office визначає стабільність якості послуг та здатність закладу підтримувати високий рівень обслуговування незалежно від навантаження та інших факторів [13].

Поєднання Front-office та Back-office забезпечує комплексне

обслуговування гостей і є ключовим фактором конкурентоспроможності та репутації готельно-ресторанного підприємства.

Сервісна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі має низку специфічних рис, які роблять цю сферу унікальною та відрізняють її від інших галузей (див. рис. 1.1) [18]:



Рис. 1.1 – Сервісна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі

1. Циклічність. Процес надання послуг повторюється для кожного нового гостя. Кожна взаємодія є окремим циклом обслуговування, що потребує постійного контролю якості та підтримки стандартів на високому рівні.

2. Контактність. Готельно-ресторанний бізнес характеризується високим рівнем безпосередньої взаємодії між персоналом і споживачем. Ефективність сервісу залежить не лише від технічних процесів, але й від комунікаційних навичок співробітників, їхньої привітності та вміння реагувати на потреби гостей.

3. Комплексність. Клієнт купує не просто товар чи послугу, а повний комплекс вражень. Це включає атмосферу закладу, естетичне задоволення, комфорт, харчування та загальне емоційне сприйняття перебування. Комплексність сервісу формує цінність послуги та впливає на повторне відвідування та лояльність гостей [13; 18].

Ці особливості визначають високі вимоги до організації та управління сервісною діяльністю, а також обґрунтовують важливість системного підходу до підвищення якості обслуговування.

1.2. Економічна сутність конкурентоспроможності та особливості

формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентоспроможність готельного підприємства визначається як здатність випереджати суперників на ринку завдяки більш ефективному задоволенню потреб гостей при одночасному збереженні високого рівня рентабельності. Цей показник відображає, наскільки підприємство здатне пропонувати послуги, що приваблюють клієнтів, формують лояльність і забезпечують фінансову стабільність закладу. У сучасних умовах готельно-ресторанного бізнесу виділяють два основних рівні конкурентоспроможності: конкурентоспроможність послуги та конкурентоспроможність підприємства.

Для наочності подамо ці рівні у вигляді таблиці 1.1, де також зазначені ключові фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Ключові фактори конкурентоспроможності [20; 21]

Рівень конкурентоспроможності	Сутність	Приклади в готельно-ресторанному бізнесі	Фактори підвищення конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність послуги	Якість конкретного продукту або сервісу, що задовольняє потреби гостя	Комфорт номеру, якість харчування, обслуговування офіціанта, швидкість реагування персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу, стандартизація процесів обслуговування, впровадження системи контролю якості, використання сучасних технологій та цифрових сервісів
Конкурентоспроможність підприємства	Загальна здатність закладу ефективно конкурувати на ринку, включає фінансову стійкість та репутацію	Високий рівень бренду, частка ринку, лояльність постійних клієнтів, стабільний прибуток	Ефективна маркетингова стратегія, розвиток бренду, інновації у сервісі та управлінні, аналіз ринку та конкурентів, підвищення фінансової ефективності

Таким чином, конкурентоспроможність готельного підприємства формується під впливом якості наданих послуг, так і загальної стратегії

управління закладом. Удосконалення обох рівнів дозволяє не лише залучати нових гостей, а й утримувати лояльних клієнтів, що є основою стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Конкурентна боротьба в сфері гостинності має ряд особливостей, які визначають стратегії розвитку підприємств та їх здатність утримувати позиції на ринку (див. табл. 1.2) [13; 21]. На відміну від виробничих або торговельних підприємств, готелі та ресторани не можуть перемістити свої послуги на іншу локацію – тому територіальна прив'язка стає ключовим фактором. Ресторан або готель конкурує насамперед із закладами, що знаходяться поруч, що підвищує значення правильно обраного місця розташування.

Таблиця 1.2 – Фактори конкурентоспроможності в готельно-ресторанному господарстві

Фактор	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Територіальна прив'язка	Розташування закладу щодо конкурентів і транспортної інфраструктури	Визначає потік клієнтів та легкість доступу
Якість обслуговування	Професіоналізм персоналу, швидкість та ввічливість обслуговування	Прямо впливає на задоволеність і лояльність гостей
Репутація та відгуки	Рейтинги на Booking.com, TripAdvisor, Google Maps	Формує довіру потенційних клієнтів і приваблює нових гостей
Сезонність	Коливання попиту у різні пори року	Вміння підтримувати прибутковість у низький сезон
Інновації та технології	Використання онлайн-бронювання, мобільних додатків, CRM-систем	Підвищує ефективність обслуговування та зручність для гостей
Конкурентна пропозиція	Унікальні послуги, акції, пакети для гостей	Створює додаткові переваги над іншими закладами

Сучасний розвиток цифрових технологій підкреслює роль ефекту «сарафанного радіо». Відгуки гостей у сервісах Booking.com, Google Maps, TripAdvisor та соціальних мережах безпосередньо впливають на вибір майбутніх відвідувачів. Високий рейтинг або позитивні коментарі підвищують конкурентоспроможність закладу, тоді як негативні – можуть суттєво знизити потік клієнтів.

Ще одна особливість сфери гостинності – це сезонність. Попит на готельні та ресторанні послуги коливається протягом року, і здатність підприємства залишатися прибутковим у «низький сезон» є важливим показником його конкурентоспроможності. Успішні заклади використовують спеціальні акції, пакети послуг або маркетингові кампанії для підтримки стабільного рівня завантаженості та доходу [26; 30].

Таким чином, конкуренція в готельно-ресторанному господарстві визначається не лише якістю послуг, а й розумінням ринкових умов, локаційних факторів, впливом цифрового середовища та здатністю адаптуватися до сезонних коливань.

Конкурентна перевага – це особливість закладу, яка робить його унікальним та привабливим для клієнтів у порівнянні з конкурентами. У готельно-ресторанному господарстві (ГРГ) створення конкурентних переваг є ключовим чинником успіху, оскільки споживачі обирають не лише продукт (номер чи страву), а й загальний досвід обслуговування.

Майкл Портер, відомий фахівець у теорії конкурентної стратегії, виділяє дві основні стратегії (див. табл. 1.3), які застосовні в сфері гостинності [13]:

Таблиця 1.3 – Основні стратегії формування конкурентних переваг у ГРГ

Стратегія	Основна ідея	Приклади застосування в ГРГ
Лідерство за витратами	Пропонувати стандартну якість за мінімальною ціною	Бюджетні готелі, хостели, мережі швидкого харчування
Диференціація	Створювати унікальні послуги або продукти, які виділяють заклад на ринку	Авторська кухня, тематичний дизайн, преміальний сервіс, VIP-пакети

1. Лідерство за витратами – стратегія, яка передбачає надання стандартного рівня послуг за мінімально можливою ціною. Це дозволяє залучати масового споживача та утримувати рентабельність завдяки ефективному контролю витрат. Приклад: бюджетні готелі, хостели або мережі швидкого харчування.

2. Диференціація – стратегія, що спрямована на пропозицію унікальних продуктів або сервісів, які виділяють заклад серед конкурентів. Клієнти готові платити більше за ексклюзивність, авторську кухню, тематичний інтер'єр або високий рівень обслуговування.

Вибір стратегії залежить від цільової аудиторії, ринкових умов та внутрішніх ресурсів підприємства. Успішне поєднання обох підходів іноді можливе, наприклад, коли заклад пропонує унікальний досвід обслуговування, але при цьому оптимізує витрати для підтримання доступної ціни.

Конкурентні переваги готельно-ресторанних закладів формуються під впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Вони визначають здатність підприємства виділитися серед конкурентів та задовольняти потреби клієнтів на високому рівні [32; 34].

Внутрішні фактори – це ті, на які підприємство може впливати безпосередньо: кваліфікація та привітність персоналу; впровадження ІТ-технологій (CRM-системи, онлайн-бронювання, мобільні додатки); унікальна концепція закладу та дизайн інтер'єру; якість продуктів та надійність постачальників.

Зовнішні фактори – це умови, що виникають у середовищі діяльності закладу і на які вплинути складніше: стан економіки та рівень доходів населення; розвиток туризму в регіоні; законодавчі норми та податкове навантаження; поява нових гравців на ринку та зміна конкурентної ситуації.

Комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє керівництву готелю чи ресторану стратегічно планувати розвиток, підвищувати якість обслуговування та формувати стійкі конкурентні переваги на ринку [21].

1.3. Стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності

Стратегічне планування в індустрії гостинності – це не просто річний план дій, а комплексне визначення напрямку розвитку підприємства. Стратегія

окреслює місію закладу, його місце на ринку та способи досягнення конкурентних переваг. Вона забезпечує цілісність управлінських рішень і дозволяє системно підходити до розвитку готелю чи ресторану.

Стратегічне планування здійснюється на трьох рівнях [34]:

1. Корпоративна стратегія – визначає загальний напрямок розвитку закладу. Наприклад, місцевий готель може прагнути стати мережею з кількох закладів або розширити спектр послуг, включивши конференц-сервіси та спа.
2. Бізнес-стратегія – описує спосіб конкуренції на ринку. Це може бути лідерство за витратами (стандартний сервіс за низькою ціною) або диференціація (унікальна атмосфера, авторська кухня, персоналізоване обслуговування).
3. Функціональна стратегія – деталізує корпоративну та бізнес-стратегії на рівні окремих підрозділів. Сюди входять маркетингова стратегія (просування закладу), фінансова стратегія (управління доходами та витратами), кадрова стратегія (навчання та мотивація персоналу) та інші функціональні напрями.

Впровадження стратегічного планування дозволяє готельно-ресторанному підприємству не лише реагувати на ринкові зміни, а й активно формувати власну конкурентну позицію.

Матриця Ансоффа (див. табл. 1.4) є класичним інструментом стратегічного планування, який допомагає систематизувати напрями розвитку підприємства, виходячи з поєднання існуючих та нових продуктів та існуючих та нових ринків. У готельно-ресторанній сфері її застосування дозволяє визначити оптимальні шляхи зростання та підвищення конкурентоспроможності закладу [30].

1. Проникнення на ринок – спрямоване на збільшення частки підприємства на існуючому ринку за рахунок активного маркетингу та поліпшення сервісу.
2. Розвиток ринку – вихід у нові регіони або сегменти ринку без істотних змін у продуктовій лінійці.

3. Розвиток продукту – введення нових послуг або поліпшення існуючих для існуючих клієнтів.

4. Диверсифікація – вихід підприємства у нові сфери, які раніше не входили до основної діяльності.

Таблиця 1.4 – Матриця Ансоффа для підприємств індустрії гостинності

Стратегія	Існуючі послуги	Нові послуги
Існуючий ринок	1. Проникнення на ринок. Спрямоване на збільшення частки підприємства за рахунок маркетингу та сервісу. Приклад: реклама для залучення місцевих туристів чи корпоративних клієнтів.	3. Розвиток продукту. Введення нових послуг або поліпшення існуючих для своїх клієнтів. Приклад: відкриття SPA-центру, запуск доставки їжі або тематичних меню.
Новий ринок	2. Розвиток ринку. Вихід у нові регіони або сегменти без зміни основної продуктової лінійки. Приклад: відкриття філії ресторану в іншому місті чи готелю в новому регіоні.	4. Диверсифікація. Вихід у нові сфери, які раніше не входили до основної діяльності. Приклад: крафтове виробництво, організація екскурсій чи освітні програми.

Використання матриці Ансоффа допомагає готельно-ресторанним підприємствам планувати розвиток комплексно, враховуючи як потреби клієнтів, так і можливості ринку.

У сучасних умовах конкуренція у сфері гостинності зростає, тому стратегії розвитку закладів часто базуються на інноваціях, технологічних рішеннях та адаптації до змін у поведінці та очікуваннях споживачів. Основні напрями включають [13]:

1. Стратегія цифрової трансформації – впровадження сучасних технологій для оптимізації обслуговування та підвищення зручності для клієнтів. Це безконтактне заселення та виселення, мобільні додатки для замовлення страв у номер, використання штучного інтелекту для персоналізації сервісу та рекомендацій гостям.

2. Стратегія сталого розвитку («Зелені» готелі) – орієнтація на

екологічність і відповідальне споживання ресурсів, що підвищує лояльність гостей та імідж закладу. Це відмова від одноразового пластику, енергоощадні технології, використання локальних фермерських продуктів, сортування відходів і екологічний дизайн.

3. Колабораційна стратегія – активне партнерство з іншими учасниками туристичного ринку для створення комплексних пропозицій та збільшення потоку клієнтів. Це співпраця з туристичними агенціями, авіакомпаніями або блогерами для створення спільних турпакетів, організація спільних акцій та промоцій [13; 21].

Впровадження цих сучасних стратегій дозволяє готелям і ресторанам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати унікальний досвід для гостей, що підвищує їхню лояльність і прибутковість підприємства.

Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства є системним процесом, що передбачає послідовне виконання кількох етапів. Перший етап полягає у аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності закладу. Для цього широко застосовуються методи SWOT-аналізу (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) та PEST-аналізу (вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів), що дозволяють виявити ключові тенденції та ризики, які можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства [32].

Другий етап передбачає формування цілей стратегічного розвитку відповідно до методології SMART, що забезпечує конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і визначеність у часі. Це дозволяє створити чіткий орієнтир для всіх функціональних підрозділів підприємства та спрямовує ресурси на досягнення стратегічних пріоритетів.

На третьому етапі здійснюється вибір альтернативних стратегічних рішень та затвердження фінального плану дій. Це включає оцінку різних варіантів розвитку, їхніх економічних та організаційних ефектів, а також визначення пріоритетів щодо інвестицій, маркетингових заходів і кадрової

політики [31].

Останній етап передбачає контроль і коригування реалізованої стратегії, що здійснюється через постійний моніторинг фінансових показників, показників рівня обслуговування та відгуків клієнтів. Завдяки цьому забезпечується оперативне реагування на зміни ринкових умов та підтримання високої конкурентоспроможності підприємства.

Такий системний підхід до розробки та реалізації стратегії дозволяє готелям і ресторанам ефективно управляти своїми ресурсами, адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Висновок до 1 розділу

Підсумовуючи результати теоретичного дослідження, можна констатувати, що індустрія гостинності є складною сервісною системою, де якість надання послуг безпосередньо корелює з економічною ефективністю підприємства. Послуга в готельно-ресторанному господарстві характеризується унікальною подвійною природою, поєднуючи матеріальні активи та нематеріальний сервіс, що зумовлює її специфічні риси: невідчутність, невіддільність від процесу надання, непостійність якості та неможливість зберігання.

Аналіз конкурентоспроможності дозволив визначити, що успіх на сучасному ринку залежить не лише від матеріально-технічної бази, а й від здатності підприємства ефективно управляти «шляхом гостя», мінімізувати вплив негативних зовнішніх факторів та використовувати цифрові інструменти для формування репутації. Сформована конкурентна перевага є результатом вдалого поєднання стратегій лідерства за витратами або диференціації, що потребує глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього ринкового середовища.

Визначено, що стратегічне планування розвитку готельно-ресторанних підприємств є системним процесом, який базується на методології SMART та

інструментах стратегічного аналізу, таких як матриця Ансоффа. Сучасні тенденції, зокрема цифрова трансформація, перехід до сталого розвитку («зелені» готелі) та розвиток партнерських колаборацій, стають визначальними чинниками для підвищення життєздатності бізнесу.

Отже, забезпечення стійкого розвитку готелю чи ресторану можливе лише за умови інтеграції якісного сервісу, гнучкого стратегічного менеджменту та постійної адаптації до динамічних запитів споживачів. Теоретичні положення, викладені у даному розділі, створюють необхідне підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження діяльності конкретного підприємства, оцінки його конкурентних позицій та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення його стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «МАРКО ПОЛО» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Загальна характеристика об'єкту готельно-ресторанного господарства «Марко Поло»

Другим за значенням промисловим та культурним центром Південної України є Запоріжжя. Це місто з багатовіковою історією, серце козацької слави та потужний енергетичний вузол країни. Запоріжжя має унікальне географічне положення, розкинувшись на обох берегах Дніпра, що створює неповторний природний ландшафт, де промислові велетні гармонійно межують з екологічними зонами острова Хортиця.

До початку повномасштабного вторгнення Запоріжжя було одним із ключових промислових осередків, де функціонували підприємства світового рівня: авіабудівні заводи, енергетичні об'єкти та металургійні гіганти. Сьогодні місто продовжує жити та працювати, адаптуючи свій економічний потенціал до викликів часу, забезпечуючи надійну логістику та стабільну роботу інфраструктури.

Транспортна мережа міста забезпечує високу мобільність: тут працюють залізничні вокзали, автостанції та розвинена мережа громадського транспорту, що дозволяє мешканцям та гостям легко пересуватися між районами та прилеглими територіями.

Запоріжжя – це також потужний освітній та культурний осередок. До війни тут функціонували провідні вищі навчальні заклади, куди приїздили студенти з усіх куточків України та з-за кордону. Культурне життя міста є яскравим і насиченим: функціонують театри, філармонія, музеї, виставкові центри та унікальний історико-культурний комплекс «Запорізька Січ». Місто пропонує широкі можливості для оздоровлення та спорту, завдяки наявності басейнів, фітнес-центрів та рекреаційних зон, доступних для всіх охочих.

Особливе місце в інфраструктурі регіону займає готельна база. Для комфорту мандрівників, які відвідують місто з діловою, пізнавальною чи рекреаційною метою, функціонують заклади різного класу. Окрім міських готелів, особливу цінність для туристів мають заміські комплекси, розташовані у безпосередній близькості до міста. Саме таким стратегічно важливим об'єктом є заміський клуб «Марко Поло». Його близькість до обласного центру дозволяє гостям поєднувати динамічне життя мегаполіса з можливістю швидкого та якісного відпочинку на природі, що є критично важливим для відновлення сил в умовах сучасного темпу життя.

Заміський клуб «Марко Поло» розташований у селі Улянівка Запорізької області, в мальовничій прибережній зоні на березі річки Дніпро. Вигідне розташування комплексу дозволяє гостям відчувати повне єднання з природою, залишаючись при цьому в межах швидкої досяжності від обласного центру, що робить його ідеальним місцем для відпочинку від міського шуму та стресу [22].

Унікальність «Марко Поло» полягає в інтеграції в екологічно чисту зону, де річковий ландшафт поєднується з облаштованою територією заміського клубу. На відміну від готелів у центрі міста, «Марко Поло» пропонує формат відокремленого ретриту, де головними «пам'ятками» є не архітектурні споруди, а панорамні види на Дніпро, доглянуті зелені території та приватна берегова лінія.

Транспортна доступність забезпечується зручними під'їзними шляхами для приватного автотранспорту, що дозволяє гостям з будь-якого району Запоріжжя дістатися комплексу в середньому за 30 – 40 хвилин.

Своїм відвідувачам «Марко Поло» пропонує широкий спектр послуг: комфортне розміщення в номерах та котеджах, авторську кухню в ресторані, послуги SPA-комплексу, організацію активного відпочинку на воді, а також супровід урочистих подій та корпоративних заходів. Загальна чисельність персоналу клубу забезпечує індивідуальний підхід до кожного гостя, підтримуючи високі стандарти гостинності.

«Марко Поло» – це комплекс відпочинку, що поєднує європейський сервіс із затишною атмосферою заміського клубу. До послуг гостей – унікальний басейн (відкритий та критий), SPA-зона, ресторан з авторським меню та комфортабельні номери, розраховані як на сімейний відпочинок, так і на проведення романтичних вікендів. Для бізнес-клієнтів передбачені можливості проведення конференцій та тимблдингів на свіжому повітрі.

Інтер'єр комплексу виконаний у стилі, що гармоніює з навколишнім природним середовищем: респектабельний та водночас лаконічний дизайн номерів сприяє повноцінному релаксу. Фонд закладу налічує різні категорії номерів, що дозволяє задовольнити потреби гостей з різними запитами – від комфортних стандартів до просторих котеджів з видом на Дніпро.

Загальний номерний фонд комплексу включає декілька категорій розміщення, що дозволяє задовольнити потреби як індивідуальних мандрівників, так і сімей з дітьми чи корпоративних груп (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика номерного фонду клубу «Марко Поло» [22]

Категорія номера/ кількість номерів	Площа (кв. м)	Місткість (осіб)	Основне обладнання	Вартість за добу (грн.)*
Стандарт (9 номерів)	20 – 25	2	Двоспальне ліжко, крісла, плазмовий телевізор з супутниковим телебаченням, Wi – fi, санвузол з душовою або ванною.	Від 2950
Напівлюкс (6 номерів)	35 – 45	2+2	Кондиціонер, супутникове телебачення, Wi – fi, санвузол з душовою кабіною або ванною, а також балкон або терасу з чудовим видом.	Від 3650
Люкс (3 номери)	45 – 50	2+2	Кондиціонер, супутникове телебачення, Wi – fi, санвузол з душовою кабіною або ванною, а також балкон або терасу з чудовим видом.	Від 3950
Делюкс (1 номер)	60 – 80	4+2	Дві спальні, кухня, тераса, зона барбекю	4050
Вітальні будиночки (17 штук)	100+	6+	Вітальня з каміном, приватна зона, дизайнерський інтер'єр.	Від 4950

Примітка: *Ціни вказані на 01.10.2025 р.

Різноманітність тематичних будиночків (Рибальський, Мисливський, Піратський, Круглий тощо) дозволяє «Марко Поло» реалізовувати стратегію диференціації. Наявність у котеджах обладнаних кухонь розширює коло потенційних клієнтів за рахунок сімей, які воліють готувати самостійно.

Номер категорії «Делюкс» (з дзеркальною стелею та видом на басейн) є нішевим продуктом, спрямованим на ринок романтичного та весільного туризму, що дає змогу залучати клієнтів з високим рівнем доходу.

Завдяки комбінації номерів та котеджів, комплекс здатен обслуговувати як пари, так і великі компанії (до 8 осіб в одному котеджі), що робить його привабливим для проведення корпоративних виїздів та сімейних святкувань. Така кількість одиниць розміщення забезпечує оптимальне співвідношення між рівнем доходів підприємства та можливістю надання індивідуалізованого сервісу кожному гостю. При повному завантаженні комплекс може комфортно розмістити близько 160 гостей. Під час святкових періодів або корпоративних заходів, завдяки використанню додаткових місць (диванів або євро-розкладачок у номерах класу «Люкс» та «Котедж»), місткість може бути збільшена до 180 – 190 осіб.

Окремі одноповерхові будиночки і двоповерхові котеджі Заміського клубу «Марко Поло» оздоблені всім необхідним для приємного відпочинку: власною кухнею з усім необхідним посудом, мангалом, альтанкою для відпочинку, санвузлом, вітальнею і спальнею.

У клубі є можливість зняти як невеликий будинок на 4 спальні місця, так і для компанії в 8 чоловік. Можна вибрати комфортний котедж на березі Дніпра або навпаки, подалі від води, на зеленій території клубу в оточенні хвойних дерев.

Оренда будинку або котеджу проводиться цілий рік без вихідних. У вартість будинку або котеджу входить користування: відкритими за закритим басейнами; більярдною залою; тенісною залою; альтанками для риболовлі; дитячими кімнатами та майданчиками.

Загальний огляд номерів та котеджів наведено в додатку А [22].

Сервісна діяльність заміського клубу «Марко Поло» орієнтована на забезпечення комплексного відпочинку гостей шляхом поєднання базових готельних послуг та широкого спектра додаткових сервісів. Така модель дозволяє закладу трансформувати стандартний процес надання послуг у формат «відпочинку під ключ», що суттєво підвищує рівень клієнтської лояльності.

Структура послуг комплексу розподіляється відповідно до категорії споживачів та умов бронювання, що дозволяє оптимізувати операційні витрати та підвищити рентабельність закладу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура послуг заміського клубу «Марко Поло»

Тип послуги	Перелік послуг	Умови надання	Категорія споживачів
Основні	Проживання, Wi-Fi, парковка, користування територією	Включено у вартість номера	Гості комплексу
Оздоровчі	Відкритий та критий басейни, сауна, лазня	Включено у тариф або за доплату*	Гості комплексу
Розважальні	більярд, настільний теніс, риболовля, дитячі кімнати, кінотеатр	За окрему плату або за розкладом	Усі бажаючі
Гастрономічні	Ресторан (авторська кухня), організація банкетів, мангал-зони	За окрему плату	Усі бажаючі

Примітка: *доступ до басейнів та SPA-зони зазвичай є прерогативою гостей, що проживають у номерах, що підкреслює високу цінність готельного тарифу.

Наявність кінотеатру, дитячих кімнат та майданчиків, а також організація риболовлі свідчать про орієнтацію на сегмент сімейного відпочинку («сімейний туризм»). Завдяки інфраструктурі для дозвілля заклад стає автономним, що є критично важливим для заміських комплексів, віддалених від міських розважальних центрів.

У структурі додаткових сервісів передбачено організацію конференцій, що дозволяє залучати корпоративний сегмент клієнтів у будні дні, коли завантаженість номерного фонду індивідуальними туристами традиційно

нижча.

Ресторан клубу виконує функцію не лише обслуговування проживаючих гостей, а й виступає майданчиком для проведення івентів (весілля, конференції, корпоративні банкетні заходи) (див. дод. Б). Це дозволяє клубу нівелювати наслідки сезонних коливань попиту.

Ресторан заміського клубу «Марко Поло» є ключовим елементом стратегії диференціації, виконуючи роль автономного «гастрономічного магніту». В умовах регіонального ринку послуг гостинності, де якість кухні стає визначальним фактором вибору для 70% клієнтів сегменту leisure (відпочинок), ресторан закладу забезпечує не лише обслуговування проживаючих гостей, а й залучення зовнішньої аудиторії.

Інфраструктура харчування «Марко Поло» спроектована з урахуванням різних сценаріїв відпочинку (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Орієнтовна структура меню та середній рівень цін ресторану «Марко Поло»

Категорія страв	Основні позиції в меню	Середня вартість (грн.)
Фірмові страви	Салат з вугром і тигровими креветками, салат з телячої вирізки з овочами гриль, каре новозеландського ягняти під пряним соусом	175 – 675
Холодні закуски та салати	Салат з морепродуктами, карпаччо, авторські сирні плато	250 – 450
Перші страви	Крем-супи, традиційні борщі в авторській інтерпретації	180 – 280
Гарячі страви з м'яса/риби	Стейки на грилі, філе дорадо, качка з ягідним соусом	350 – 650
Десерти	Авторські чізкейки, сезонні десерти з ягодами	150 – 250
Напої та коктейлі	Фірмові чаї, лимонади, винна карта	80 – 300

1. Основний зал ресторану: інтер'єр, що поєднує затишок та

функціональність, підходить як для щоденного харчування, так і для проведення бізнес-зустрічей чи невеликих урочистостей.

2. Відкриті тераси (локації на свіжому повітрі): використання природного ландшафту (вид на затоку р. Дніпро) створює додаткову цінність для гостя («емоційний кейтеринг»), що дозволяє позиціонувати заклад як ідеальне місце для весільних церемоній та романтичних вечерь.

3. Мангал-зони та альтанки: наближеність до природних зон сприяє реалізації попиту на «імерсивний» формат харчування, де гість бере участь у процесі приготування (барбекю-меню).

4. Меню ресторану базується на принципах поєднання авторської кухні з локальними продуктами. Це дозволяє підтримувати високий середній чек (ADR) та імідж преміального закладу.

Використання в асортименті «авторських» позицій дозволяє ресторану успішно реалізовувати стратегію цінової премії (Premium Pricing), оскільки споживач сприймає такі страви як унікальні, що не мають аналогів у конкурентів. Організація харчування як окремої послуги (банкети, конференц-обслуговування) нівелює ризики сезонності готельного бізнесу, забезпечуючи стабільний грошовий потік навіть у періоди низького завантаження номерного фонду.

Ефективна організаційна структура управління є важливим елементом функціонування будь-якого підприємства готельного господарства. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між працівниками, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів. Для невеликих готельних підприємств найбільш доцільною є лінійна система управління, яка характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування [20].

Лінійна організаційна структура управління (див. рис. 2.1) передбачає, що кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику, а всі управлінські рішення передаються зверху вниз по ієрархічній вертикалі. Така система забезпечує чіткість керівництва, спрощує процес контролю за виконанням завдань та сприяє оперативному прийняттю

управлінських рішень.

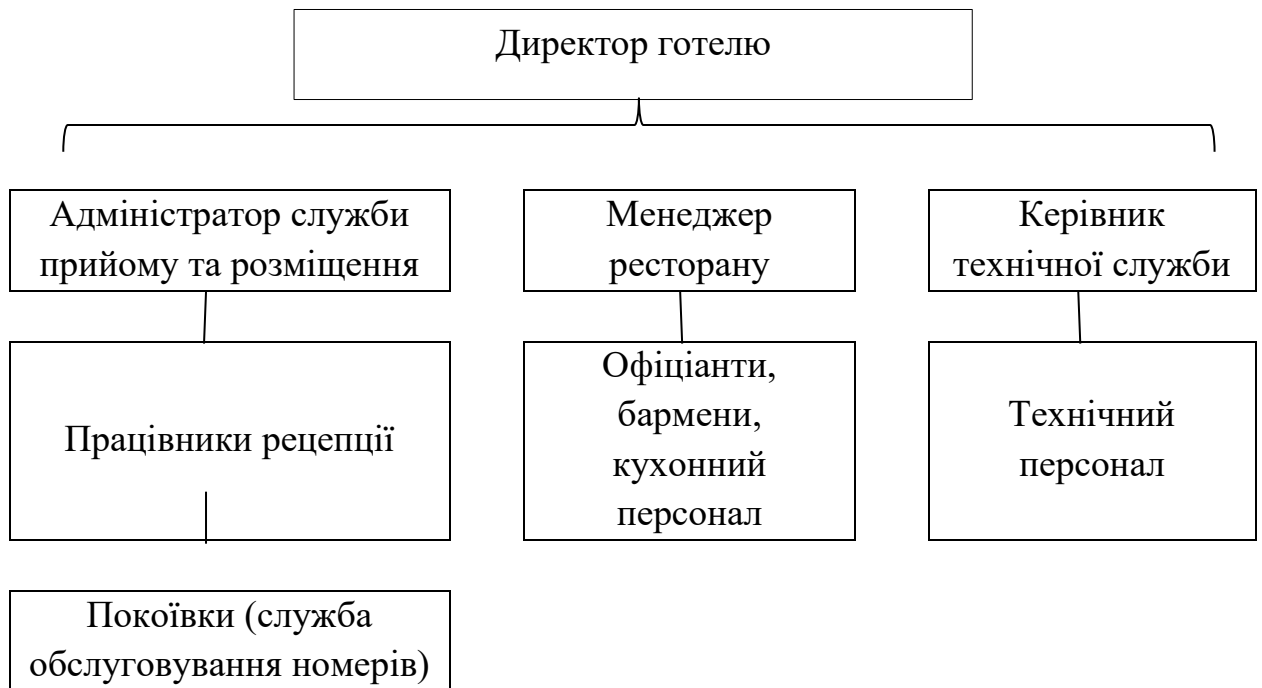


Рис. 2.1 – Схема лінійної організаційної структури готелю «Марко Поло»

На найвищому рівні управління готелем «Марко Поло» знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, відповідає за стратегічний розвиток закладу, фінансові результати, формування кадрової політики та якість надання послуг. Директор координує роботу всіх підрозділів готелю та контролює виконання встановлених стандартів обслуговування.

Наступний рівень організаційної структури займають керівники окремих служб. До них належать адміністратор служби прийому та розміщення, менеджер ресторанного підрозділу та керівник технічної або господарської служби. Кожен із них відповідає за організацію роботи свого підрозділу, контроль персоналу та забезпечення належного рівня обслуговування гостей [20].

Служба прийому та розміщення виконує функції зустрічі гостей, оформлення проживання, надання інформаційних послуг, бронювання номерів та координації роботи з іншими службами готелю. У підпорядкуванні

адміністратора знаходяться працівники рецепції.

Служба обслуговування номерів забезпечує підтримання чистоти та належного санітарного стану номерного фонду готелю. Основними працівниками цієї служби є покоївки, які відповідають за прибирання номерів, зміну постільної білизни та підготовку номерів до заселення нових гостей [21].

Ресторанний підрозділ організовує харчування гостей готелю та відвідувачів комплексу. До його складу входять офіціанти, бармени та кухонний персонал, діяльність яких координує менеджер або адміністратор ресторану.

Технічна та господарська служба відповідає за підтримання справного технічного стану будівель, обладнання та інженерних систем готелю. До її функцій належать проведення ремонтних робіт, контроль за функціонуванням комунікацій, а також забезпечення безпеки об'єкта.

Таким чином, лінійна організаційна структура готелю «Марко Поло» забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між працівниками. Вона сприяє оперативності управління, ефективній координації роботи персоналу та підтриманню належної якості готельного обслуговування.

2.2. Аналіз основних та допоміжних послуг готелю «Марко Поло» та оцінка якості їх надання

Готельний комплекс «Марко Поло» пропонує відвідувачам широкий спектр послуг, спрямованих на організацію комфортного проживання та відпочинку. До складу комплексу входять готельні номери, ресторан, бар, SPA-зона, басейни, спортивні та розважальні об'єкти, що формує комплексний туристично-рекреаційний продукт.

Усі послуги готелю можна систематизувати на основні та додаткові. Такий підхід дозволяє оцінити структуру сервісу підприємства, визначити його конкурентні переваги та можливості підвищення доходності [4].

Основні послуги готелю формують базовий готельний продукт, тобто ті послуги, без яких функціонування готельного підприємства неможливе. Їх головна мета полягає у задоволенні базових потреб гостей – проживання, відпочинку та харчування.

У готелі «Марко Поло» до таких послуг належать:

- надання номерів різних категорій (люкс, стандарт, економ);
- розміщення у котеджах;
- організація харчування у ресторані;
- барне обслуговування;
- сніданок, який входить у вартість проживання.

Номерний фонд комплексу налічує близько 20 номерів, обладнаних кондиціонерами, телевізорами, ванними кімнатами та іншими необхідними елементами комфорту.

Таким чином, основні послуги забезпечують реалізацію ключової функції готелю – задоволення фізіологічних та побутових потреб гостей під час перебування.

Додаткові послуги формують розширений сервісний пакет готелю і виконують важливу маркетингову функцію. Вони спрямовані на підвищення рівня комфорту гостей, формування позитивного досвіду перебування та збільшення середнього чека за рахунок додаткових витрат гостей (Upselling).

У готельному комплексі «Марко Поло» до додаткових послуг належать:

- відкритий та закритий басейни;
- сауна та російська лазня;
- SPA-послуги;
- тренажерний зал;
- більярд та настільний теніс;
- спортивні майданчики;
- дитяча кімната та дитячий майданчик;
- кінотеатр та камінний зал;
- альтанки для відпочинку та риболовлі;

– організація барбекю та відпочинку на природі.

Наявність таких послуг сприяє формуванню комплексного рекреаційного продукту, що дозволяє залучати різні категорії клієнтів – сім'ї з дітьми, туристів, корпоративні групи та відвідувачів вихідного дня (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні та додаткові послуги готелю «Марко Поло» [22]

Група послуг	Види послуг	Характеристика
Основні послуги	Проживання в номерах (люкс, стандарт, економ)	Забезпечення тимчасового розміщення гостей
	Розміщення у котеджах	Альтернативний формат проживання для сімей та компаній
	Ресторанне обслуговування	Харчування гостей, організація сніданків
	Бар	Напої та додаткові гастрономічні послуги
Додаткові послуги	Басейни (відкритий та закритий)	Рекреаційний відпочинок
	SPA-послуги, сауна, лазня	Оздоровлення та релаксація
	Спортивні послуги (спортзал, теніс, майданчики)	Активний відпочинок
	Розваги (більярд, кінотеатр, настільний теніс)	Організація дозвілля
	Дитячі зони	Послуги для сімей з дітьми
	Альтанки, риболовля, барбекю	Відпочинок на природі

Аналіз структури послуг готелю «Марко Поло» показує, що підприємство має широкий спектр рекреаційних і розважальних сервісів, що є характерним для замських готельних комплексів. Основні послуги сформовані традиційно та відповідають стандартам готельного бізнесу.

Водночас можна виділити певні особливості портфеля послуг:

1. Часткове дублювання рекреаційних послуг. Наявність кількох схожих розважальних активностей (наприклад, більярд, настільний теніс,

спортивні майданчики) може створювати конкуренцію між ними, особливо в періоди низької завантаженості.

2. Сезонність використання деяких послуг. Басейни, альтанки, риболовля та відкриті майданчики мають найбільший попит у теплий період року, тоді як у холодний сезон більш затребуваними є SPA-послуги, сауна та камінний зал.

3. Потенціал для розвитку Upselling. Додаткові послуги мають значний потенціал для збільшення доходів підприємства, особливо при організації пакетних пропозицій (SPA-відпочинок, сімейні тури вихідного дня, корпоративні заходи).

Якість обслуговування є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. У сучасних умовах вона розглядається не лише як суб'єктивне враження гостей, а як вимірюваний показник, який можна оцінити за допомогою різних методик. Для цього готелі використовують систему контролю якості, що включає аналіз відгуків клієнтів, внутрішній контроль стандартів обслуговування та роботу зі скаргами і пропозиціями [29].

У заміському готельному комплексі «Марко Поло» оцінка якості послуг здійснюється за допомогою кількох основних методів.

Одним із найпоширеніших способів оцінки якості є аналіз відгуків гостей на туристичних онлайн-платформах (Booking, Google Maps, TripAdvisor). Такі платформи дозволяють отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності клієнтів та визначити сильні й слабкі сторони діяльності готелю (див. рис. 2.2) [35; 36].

Згідно з відгуками користувачів на платформі TripAdvisor, середній рейтинг готелю становить близько 4,0 бала з 5, що свідчить про загалом позитивну оцінку рівня обслуговування. Найвищі оцінки отримали такі показники: якість номерів – 4,6 бала, чистота – 4,3 бала, обслуговування персоналу – 4,2 бала, якість сну – 5,0 бала.

Водночас дещо нижче оцінюється розташування готелю (3,3 бали), що

пояснюється його віддаленістю від великих міст та транспортних вузлів.

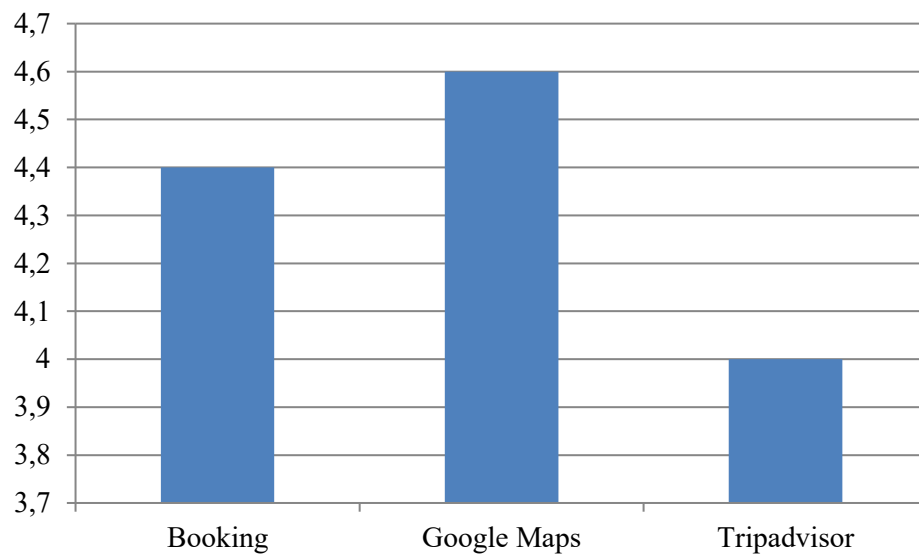


Рис. 2.2 – Аналіз рейтингів готелю «Марко Поло» на туристичних онлайн-платформах [35; 36]

Таким чином, аналіз відгуків гостей на туристичних онлайн-платформах свідчить про загалом високий рівень задоволеності клієнтів послугами готелю «Марко Поло». Найвищий рейтинг спостерігається на платформі Google Maps (близько 4,6 бала з 5), що свідчить про позитивне сприйняття готелю відвідувачами. На платформі Booking середня оцінка становить приблизно 4,4 бала (еквівалент близько 8,8 з 10), тоді як на Tripadvisor рейтинг складає близько 4,0 бала. Отримані результати підтверджують достатньо високий рівень якості обслуговування, хоча окремі зауваження гостей можуть стосуватися інфраструктури або розташування готелю.

Іншим важливим інструментом оцінки якості є внутрішній контроль за дотриманням стандартів обслуговування. У більшості готелів для цього використовуються спеціальні чек-листи, які включають критерії оцінювання роботи персоналу та стану матеріально-технічної бази [18].

В «Марко Поло» такі чек-листи включають наступні показники (див. рис. 2.3):

- стан номерного фонду (чистота, справність обладнання, наявність

необхідних засобів гігієни);

- швидкість та ввічливість обслуговування гостей на рецепції;
- якість ресторанного обслуговування;
- санітарний стан території та громадських зон;
- функціонування рекреаційної інфраструктури (басейни, SPA-зона, спортивні майданчики).



Рис. 2.3 – Результати внутрішнього контролю дотримання стандартів обслуговування готелю «Марко Поло»

Регулярне проведення внутрішніх перевірок дозволяє своєчасно виявляти недоліки в роботі персоналу та оперативно їх усувати.

Ще одним ефективним інструментом оцінювання якості обслуговування є метод «таємного гостя» (Mystery Guest). Він передбачає відвідування готелю спеціально підготовленим експертом, який оцінює роботу персоналу, рівень сервісу та загальну атмосферу закладу з позиції звичайного клієнта [30].

Під час такої перевірки оцінюються такі аспекти:

- швидкість заселення;
- комунікація персоналу з гостями;

- чистота номерів і громадських зон;
- якість харчування в ресторані;
- доступність додаткових послуг (басейн, сауна, SPA тощо).

Результати перевірки оформлюються у вигляді аналітичного звіту, що дозволяє адміністрації готелю покращувати стандарти обслуговування.

Під час роботи готелю в ньому вже не раз проводилась така перевірка. Так в 2025 р. 8 клієнтів виконали роль «Таємного гостя». Сценарій перевірки передбачав дві легенди «Сімейна пара з дитиною» (перевірка дитячих локацій, безпеки територій, меню для дітей) та «Корпоративний замовник/Бізнес-турист» (перевірка якості Wi-Fi, можливостей для роботи, конференц-сервісу та швидкості обслуговування) (див. рис. 2.4).

Перевірка розбивалась на «точки дотику» гостя з готелем:

- дистанційний етап: швидкість відповіді на телефонний дзвінок або запит у соцмережах. Ввічливість та повнота інформації про вільні котеджі;
- прибуття та Check-in: стан парковки, зустріч гостя, тривалість реєстрації (не має перевищувати 5 – 8 хвилин), надання інформації про сніданок та роботу басейну;
- стан номера/котеджу: чистота (перевірка важкодоступних місць), справність техніки (кондиціонер, ТБ), наявність повної комплектації (рушники, халати, гігієнічні набори);
- гастрономічний сервіс: швидкість подачі меню, знання офіціантом складу страв авторської кухні, температура страв, чистота приборів;
- SPA та басейн: температура води, наявність вільних шезлонгів, чистота роздягалень, дотримання персоналом правил безпеки біля води;
- Check-out та прощання: швидкість розрахунку, запитання адміністратора «Чи все вам сподобалось?», запрошення відвідати комплекс знову.

Кожен пункт оцінюється за 5-бальною шкалою або системою «Так/Ні».

Після візиту «таємний гість» готує детальний звіт із фотофіксацією (якщо це можливо непомітно) та описом емоційного фону.

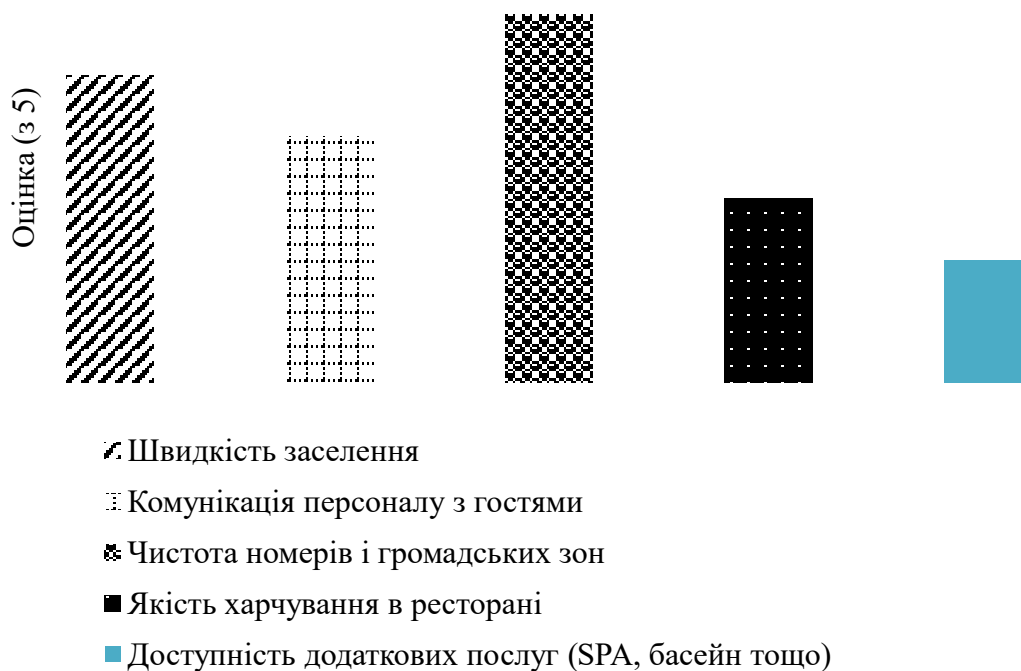


Рис. 2.4 – Оцінювання якості обслуговування готелю методом «Таємний гість»

Використання методу «Таємний гість» дозволяє адміністрації «Марко Поло» побачити сервіс очима клієнта та виявити «вузькі місця», які не помітні під час стандартних перевірок. Це є критично важливим для підтримки високої вартості номера (Premium Pricing), оскільки гість платить не лише за ліжку, а за бездоганний досвід відпочинку.

Важливим індикатором якості сервісу в заміському клубі «Марко Поло» є ефективність обробки зворотного зв'язку від клієнтів. У сучасному готельному менеджменті скарга розглядається не як конфлікт, а як безкоштовний аудит сервісних процесів.

Проведений аналіз типових звернень гостей за останній звітний період дозволяє класифікувати зауваження за трьома основними напрямками (див. табл. 2.6).

Такі звернення можуть надходити через адміністратора готелю, електронну пошту або соціальні мережі.

Основними етапами роботи зі скаргами є:

- реєстрація звернення гостя;
- аналіз причин виникнення проблеми;
- оперативне усунення недоліків;
- інформування клієнта про результати вирішення питання.

Таблиця 2.6 – Звернення гостей готелю «Марко Поло»

Категорія скарги	Приклад зауваження	Термін усунення (стандарт)	Фактичний термін
Технічні несправності	Збій у роботі Wi-Fi, проблеми з кондиціонером	до 30 хв.	15 – 40 хв.
Сервісні помилки	Затримка подачі страв у ресторані, тривалий Check-in	миттєво (вибачення + бонус)	5 – 10 хв.
Санітарний стан	Якість прибирання номера або зони басейну	до 20 хв.	15 хв.

Систематичний аналіз зауважень дозволяє виявити типові проблеми у роботі підприємства та запобігти їх повторенню в майбутньому.

У «Марко Поло» впроваджено алгоритм Service Recovery, який передбачає не лише усунення причини скарги, а й надання компенсації гостю для нівелювання негативного досвіду. За аналізований період близько 85% зауважень були вирішені «тут і зараз» (on-the-spot), що дозволило зберегти лояльність гостя до моменту виїзду. Середній час реакції на технічну скаргу становить 20 хвилин, що відповідає стандартам готелів категорії 4*.

Аналіз пропозицій показав, що гості часто висловлюють побажання щодо розширення меню (додавання веганських позицій) та збільшення кількості шезлонгів біля басейну в пікові години. Ці дані передаються відділу маркетингу для планування капітальних інвестицій та оновлення асортименту послуг.

Система обробки скарг у «Марко Поло» працює оперативно. Високий відсоток позитивних відгуків на зовнішніх ресурсах (рейтинг вище 8,5/10) підтверджує, що більшість конфліктних ситуацій вирішується на користь клієнта всередині готелю, не виходячи в публічний простір. Це свідчить про високу кваліфікацію персоналу та ефективність лінійної структури управління.

2.3. Аналіз та оцінка конкурентного стану «Марко Поло»

У сучасних умовах ринок заміського відпочинку Запорізького регіону характеризується високим рівнем інтенсивності конкуренції. Для формування ефективної стратегії розвитку «Марко Поло» необхідно провести компаративний аналіз ключових конкурентів, що працюють у сегменті «преміум» та «середній плюс». Для аналізу конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу доцільно враховувати підприємства, які розташовані у радіусі приблизно 40 км від с. Улянівка (Запорізька область) та пропонують подібний набір послуг: проживання, ресторанне обслуговування та рекреаційні можливості (басейн, відпочинок, заходи).

В радіусі 40 км від заміського клубу «Марко Поло» функціонує кілька підприємств, які формують конкурентне середовище у сфері готельно-ресторанних та рекреаційних послуг. Серед основних можна виділи Villa Del Vino, Pool&Beach та Porto Riva. Основними факторами конкуренції виступають:

- рівень комфорту номерного фонду;
- наявність ресторану та банкетних залів;
- рекреаційна інфраструктура (басейн, SPA, зони відпочинку);
- місце розташування та транспортна доступність;
- якість сервісу та репутація закладу.

Таким чином, заміський клуб «Марко Поло» конкурує не лише з іншими заміськими базами відпочинку, а й із готельно-ресторанними комплексами

міста Запоріжжя, які пропонують подібний набір послуг для відпочинку та проведення заходів. Розглянемо детально кожен з них.

Villa Del Vino – це заміський гастрономічний комплекс поблизу Запоріжжя, який спеціалізується на винному туризмі та авторській кухні. Основною концепцією закладу є поєднання ресторанного сервісу з виноробством, дегустаціями та гастрономічними подіями.

Комплекс орієнтований на відвідувачів, які шукають атмосферний гастрономічний відпочинок, романтичні вечери або тематичні заходи. Заклад регулярно організовує дегустації локальних вин, гастрономічні фестивалі та культурні події.

Проживання організовано в гостьових будиночках або апартаментах – приблизно 2000 – 3500 грн./ніч (за даними туристичних платформ та аналогічних гастрономічних комплексів регіону).

Середній чек ресторану складає приблизно 600 – 900 грн. на особу (включаючи вино та основні страви) [23].

Головна конкурентна перевага – винний туризм і гастрономічна концепція.

Pool&Beach – це великий розважально-рекреаційний комплекс у Запоріжжі, розташований на березі Дніпра. Він орієнтований переважно на літній відпочинок, сімейні розваги та масові події.

На території комплексу працює великий відкритий басейн, дитячий басейн, ресторан, бари, пляжна зона та котеджі для проживання.

Для гостей також доступні бунгало та котеджі для відпочинку на природі, які можна орендувати на день або на ніч (див. табл. 2.7).

Середній чек ресторану складає приблизно 500 – 700 грн. на особу [24].

Головна конкурентна перевага – велика розважальна інфраструктура та літній відпочинок.

Porto Riva – це готельно-ресторанний комплекс у Запоріжжі, який поєднує функції готелю, ресторану та банкетного майданчика. Заклад орієнтований як на туристів, так і на місцевих мешканців, які шукають місце

для свят, конференцій або короткострокового проживання.

Таблиця 2.7 – Вартість послуг в Pool&Beach станом на серпень 2025 р.

Назва послуг	Цін, грн.
Вартість проживання/оренди	
бунгало	1500 – 2300
невеликий котедж	2500 – 3000
великий котедж	3500 – 4000
Вартість входу на басейн	
дорослі	400 – 500
діти	250 – 300

На території комплексу працюють:

- ресторан і бар;
- банкетні зали;
- басейн;
- готельні номери.

Вартість проживання складає приблизно 1500 – 2000 грн. за ніч.

Середній чек ресторану – приблизно 500 – 800 грн. на особу [25].

Головна конкурентна перевага – поєднання готелю, ресторану та банкетної інфраструктури.

Порівняльний аналіз показує, що конкуренти готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло» працюють у різних нішах ринку відпочинку:

- Villa Del Vino – гастрономічний туризм і винна культура.
- Pool&Beach – масовий рекреаційний відпочинок із басейнами.
- Porto Riva – готельно-ресторанний комплекс для проживання та подій.

Таким чином, «Марко Поло» конкурує одразу у трьох сегментах: заміський відпочинок, ресторанний сервіс та подієвий туризм. Це створює необхідність формування унікальної концепції та високого рівня сервісу.

Нижче наведено таблицю 2.8 компаративної оцінки конкурентів готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло», яка дозволяє порівняти

основні параметри діяльності підприємств: цінову політику, інфраструктуру, рівень сервісу та унікальність пропозиції.

Таблиця 2.8 – Компаративна оцінка основних конкурентів готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло»

Критерій оцінки	Villa Del Vino	Pool&Beach	Porto Riva
Тип закладу	Гастрономічний заміський комплекс	Пляжно-розважальний комплекс	Готельно-ресторанний комплекс
Розташування	Передмістя Запоріжжя	м. Запоріжжя, берег Дніпра	м. Запоріжжя
Основні послуги	ресторан, дегустації вина, гастрономічні події	басейни, пляж, ресторан, бунгало	готель, ресторан, банкетні послуги
Рекреаційна інфраструктура	виноградники, дегустаційні зали	великий басейн, пляж, розваги	басейн, зона відпочинку
Подієві послуги	гастрономічні вечори, дегустації	масові заходи, анімація	банкети, корпоративи
Цільова аудиторія	гастротуристи, пари	сім'ї, молодь, туристи	туристи, бізнес-клієнти
Унікальність концепції	винний туризм	великий рекреаційний комплекс	поєднання готелю та ресторану
Сильні сторони	атмосфера та гастрономія	масштабна інфраструктура	вигідне міське розташування
Слабкі сторони	вузька спеціалізація	сезонність	менша рекреаційна інфраструктура

Проведена компаративна оцінка показує, що кожен із конкурентів має власну спеціалізацію та конкурентні переваги.

– Villa Del Vino позиціонується як гастрономічний туристичний об'єкт із винною тематикою.

– Pool&Beach є великим рекреаційним центром із розвиненою інфраструктурою відпочинку.

– Porto Riva орієнтований на поєднання готельного проживання та ресторанного сервісу.

У свою чергу, Марко Полол займає проміжну позицію між заміським рекреаційним комплексом і готельно-ресторанним підприємством, поєднуючи

проживання, відпочинок на природі та ресторанні послуги.

Проведемо оцінку за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності. Для застосування цього методу проводиться експертна оцінка підприємств за ключовими факторами успіху (КФУ) за 5-бальною шкалою, де: 1 – дуже низький рівень, 2 – низький, 3 – середній, 4 – високий, 5 – дуже високий рівень.

Оцінювання здійснюється за такими критеріями (див. табл. 2.9):

- локація;
- якість номерного фонду;
- рівень цін (конкурентоспроможність);
- спектр додаткових послуг (SPA, басейн, рекреація);
- якість кухні та ресторанного сервісу.

Таблиця 2.9 – Матриця конкурентного профілю «Марко Поло» та основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Марко Поло	Villa Del Vino	Pool&Beach	Porto Riva
Локація	4	4	5	4
Якість номерного фонду	4	4	3	4
Рівень цін	4	3	3	4
Додаткові послуги (SPA, басейн, відпочинок)	4	3	5	3
Якість кухні	4	5	3	4
Сумарна оцінка	20	19	19	19

Результати аналізу показують, що готельно-ресторанний комплекс «Марко Поло» має високий рівень конкурентоспроможності, отримавши сумарну оцінку 20 балів. Основними його перевагами є збалансована цінова політика, якісний номерний фонд та достатньо широкий спектр додаткових

послуг.

Комплекс Villa Del Vino демонструє сильні позиції у сфері гастрономії, що підтверджується найвищою оцінкою за показником якості кухні.

Комплекс Pool&Beach має значну перевагу у сфері рекреаційної інфраструктури завдяки наявності великого басейну, пляжної зони та різноманітних розважальних послуг.

Готельно-ресторанний комплекс Porto Riva займає стабільну позицію на ринку завдяки поєднанню готельних та ресторанних послуг, однак має менш розвинену рекреаційну інфраструктуру.

Таким чином, аналіз конкурентного профілю свідчить, що «Марко Поло» має збалансовану структуру послуг та може ефективно конкурувати з іншими закладами заміського відпочинку Запорізького регіону.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища та порівняльної характеристики готельно-ресторанних комплексів Запорізького регіону можна визначити ключові конкурентні переваги готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло». Їх наявність формує стабільну позицію підприємства на ринку заміського відпочинку та сприяє підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Однією з важливих переваг досліджуваного підприємства є унікальність інфраструктури, яка забезпечує можливість функціонування закладу протягом усього року. Зокрема, поєднання критого та відкритого басейнів створює умови для організації відпочинку незалежно від сезонних факторів. Така інфраструктурна особливість дозволяє підприємству підтримувати стабільний потік відвідувачів як у літній, так і в зимовий періоди, що вигідно відрізняє його від багатьох конкурентів, діяльність яких значною мірою залежить від літнього туристичного сезону. Всесезонний характер функціонування сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню економічної результативності підприємства [18].

Ще однією важливою конкурентною перевагою комплексу є тематична диференціація номерного фонду. Наявність тематичних котеджів, таких як

«Рибальський», «Піратський» та інші, створює особливу атмосферу відпочинку та формує емоційну складову споживчого досвіду. Такий підхід дозволяє підприємству не лише задовольняти базові потреби клієнтів у розміщенні, але й пропонувати унікальні враження, що значно підвищує привабливість закладу для відвідувачів. Тематична концепція сприяє формуванню лояльності клієнтів, оскільки створює індивідуальний стиль підприємства, який складно відтворити конкурентам із типовою архітектурою та стандартними готельними номерами.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також гастрономічна складова діяльності комплексу. Наявність ресторану з авторською кухнею сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та підвищує його популярність серед клієнтів. Ресторанний напрямок дозволяє залучати не лише гостей, які проживають у готелі, але й місцевих мешканців та відвідувачів, що приходять для проведення святкових заходів, банкетів, корпоративів або сімейних урочистостей. Таким чином, гастрономічна концепція виступає важливим інструментом формування лояльності клієнтів та забезпечує стабільний потік відвідувачів незалежно від рівня завантаженості номерного фонду [16; 17].

Отже, сукупність зазначених факторів – розвинена інфраструктура, тематична концепція розміщення та гастрономічна унікальність – формує комплексну конкурентну перевагу готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло». Це дозволяє підприємству ефективно конкурувати з іншими закладами заміського відпочинку регіону та забезпечує перспективи його подальшого розвитку на ринку туристично-рекреаційних послуг.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє не лише визначити переваги підприємства, але й виявити потенційні конкурентні ризики, які можуть впливати на ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло». В умовах динамічного розвитку ринку туристично-рекреаційних послуг такі ризики потребують системного моніторингу та врахування під час формування стратегії розвитку підприємства.

Одним із ключових ризиків є посилення конкурентного тиску з боку нових рекреаційних комплексів, які активно з'являються у приміських зонах великих міст. Розвиток індустрії відпочинку сприяє появі нових закладів, що пропонують сучасну інфраструктуру, інноваційні формати дозвілля та конкурентні цінові пропозиції. Це може призводити до перерозподілу клієнтського потоку між підприємствами та підвищення вимог споживачів до рівня сервісу [15].

Другим важливим ризиком є цінова конкуренція. Деякі заклади можуть застосовувати агресивну цінову політику, пропонуючи знижки або пакетні пропозиції для залучення клієнтів. Така стратегія може створювати додатковий тиск на підприємства середнього та преміального сегментів, змушуючи їх адаптувати власну цінову політику або розширювати спектр послуг для збереження конкурентних позицій [8; 11].

Суттєвим фактором ризику також виступає сезонність попиту на рекреаційні послуги. Хоча комплекс має всесезонну інфраструктуру, значна частина конкурентів орієнтується на літній відпочинок із використанням відкритих басейнів, пляжів та інших сезонних атракцій. У період пікового попиту такі підприємства можуть залучати велику кількість відвідувачів, що підсилює конкурентну боротьбу на ринку.

Крім того, важливим ризиком є зміна споживчих уподобань клієнтів. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються на індивідуальний досвід, тематичний відпочинок та унікальні послуги. У разі недостатнього оновлення концепції або інфраструктури підприємство може втратити частину клієнтів, які обиратимуть нові або більш інноваційні формати відпочинку [12].

Окрему увагу слід приділити репутаційним ризикам, пов'язаним із відгуками клієнтів на туристичних онлайн-платформах. Негативні коментарі або низькі рейтинги можуть суттєво впливати на імідж закладу та рішення потенційних гостей щодо вибору місця відпочинку.

Таким чином, своєчасне виявлення та аналіз конкурентних ризиків дозволяє підприємству формувати ефективні управлінські рішення,

спрямовані на зміцнення ринкових позицій, підвищення якості обслуговування та розширення спектра послуг. Це сприятиме підтриманню стабільної конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло» на ринку заміського відпочинку Запорізького регіону.

Висновок до 2 розділу

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло», а також оцінено особливості організації послуг, рівень якості обслуговування та позиції підприємства на регіональному ринку рекреаційних послуг.

Встановлено, що комплекс розташований у сприятливій природно-рекреаційній зоні поблизу м. Запоріжжя, що забезпечує поєднання зручної транспортної доступності та можливостей для заміського відпочинку. Підприємство пропонує різноманітні варіанти розміщення, зокрема готельні номери та тематичні котеджі, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій відвідувачів. Наявність ресторану, басейнів, SPA-зони та інших об'єктів відпочинку формує комплексний туристично-рекреаційний продукт, орієнтований як на короткостроковий відпочинок, так і на проведення урочистих заходів.

Аналіз структури послуг показав, що підприємство поєднує основні послуги, пов'язані з проживанням і харчуванням, із широким спектром додаткових сервісів, які підвищують привабливість комплексу для клієнтів. До таких сервісів належать рекреаційні та розважальні послуги, використання басейнів, організація святкових заходів і активного відпочинку. Наявність різноманітних додаткових послуг сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей та дозволяє підприємству збільшувати середній чек за рахунок використання інструментів додаткового продажу.

Оцінювання якості обслуговування здійснюється за допомогою аналізу відгуків клієнтів на туристичних онлайн-платформах, внутрішнього контролю дотримання стандартів сервісу, використання методу «таємного гостя», а

також системи обробки скарг і пропозицій відвідувачів. Проведений аналіз свідчить про загалом високий рівень задоволеності гостей послугами комплексу та позитивне сприйняття його інфраструктури й ресторанної пропозиції.

Дослідження конкурентного середовища показало, що на ринку заміського відпочинку Запорізького регіону функціонує низка підприємств, які пропонують подібний спектр послуг, серед яких Villa Del Vino, Pool&Beach та Porto Riva. Встановлено, що кожен із цих закладів має власну спеціалізацію: гастрономічний відпочинок, пляжно-рекреаційний формат або поєднання готельних і ресторанних послуг.

У результаті аналізу було визначено основні конкурентні переваги комплексу «Марко Поло», серед яких особливе значення мають розвинена рекреаційна інфраструктура, можливість всесезонного функціонування завдяки наявності відкритих і критих басейнів, тематична концепція розміщення та наявність ресторану з авторською кухнею. Водночас встановлено наявність певних конкурентних ризиків, пов'язаних із посиленням конкуренції на ринку заміського відпочинку, ціновою боротьбою між підприємствами, сезонністю попиту та змінами споживчих уподобань клієнтів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів покращення якості сервісу на основі SWOT-аналізу

На основі проведеного дослідження фінансово-господарської діяльності та аналізу конкурентного стану заміського клубу «Марко Поло» у другому розділі роботи, виникає необхідність формування цілісної стратегії подальшого розвитку. Для того, щоб запропоновані заходи були обґрунтованими та економічно доцільними, доцільно застосувати метод стратегічного планування – SWOT-аналіз.

Головною метою цього етапу є систематизація внутрішніх переваг і недоліків підприємства, а також зіставлення їх із зовнішніми можливостями та загрозами, що існують на ринку готельних послуг Запорізької області. Такий підхід дозволяє виявити найбільш перспективні зони росту та нейтралізувати чинники, що стримують підвищення якості сервісу [13].

Результати SWOT-аналізу заміського клубу «Марко Поло» представлені у таблиця 3.1.

Проведений SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло» дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для розвитку сервісу. Серед сильних сторін відзначено розвинену рекреаційну інфраструктуру, наявність SPA-зони, басейнів, ресторану з авторською кухнею та зручне розташування. Слабкі сторони включають нерівномірне завантаження протягом тижня, обмежену маркетингову активність і залежність від сезонного попиту. Можливості пов'язані з розширенням спектра послуг, проведенням тематичних заходів, використанням онлайн-просування та формуванням партнерств із туристичними агентствами. Загрози включають посилення конкуренції,

економічні коливання та зміну споживчих уподобань.

Таблиця 3.1 – Результати SWOT-аналізу заміського клубу «Марко Поло»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Унікальна SPA-зона та басейни. 2. Авторська кухня ресторану. 3. Зручне розташування в центрі міста. 4. Високий рівень обслуговування персоналом. 5. Комфортні номери та сучасний інтер'єр.	1. Низьке завантаження у будні дні (вівторок – четвер). 2. Обмежена маркетингова активність. 3. Відсутність комплексних пакетів для туристів. 4. Залежність від сезонного попиту. 5. Недостатнє використання онлайн-бронювання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення спектру послуг (тематичні програми, майстер-класи). 2. Використання онлайн-маркетингу та соціальних мереж. 3. Партнерство з туристичними агентствами. 4. Проведення корпоративних івентів та конференцій. 5. Впровадження систем лояльності для постійних клієнтів.	1. Посилення конкуренції у місті та регіоні. 2. Економічні коливання та зниження купівельної спроможності. 3. Зміна споживчих уподобань гостей. 4. Зростання витрат на утримання та модернізацію. 5. Ризики природних чи техногенних факторів (наприклад, погодні обмеження).

Зробимо перехресний аналіз SWOT для готелю «Марко Поло». Тут покажемо, як сильні сторони допомагають нейтралізувати загрози, а слабкі сторони можна перетворити на можливості.

1. Використання сильних сторін для нейтралізації загроз (S – T):

- SPA-зона та басейни → компенсують конкуренцію, пропонуючи унікальний релакс-продукт, якого немає у багатьох конкурентів;
- авторська кухня ресторану → формує відмінність від інших закладів і підвищує лояльність гостей, зменшуючи ризик відходу клієнтів до конкурентів;
- високий рівень обслуговування персоналом → зменшує вплив

негативних споживчих уподобань та підвищує загальне задоволення від сервісу;

- комфортні номери та сучасний інтер'єр → знижують ризик негативного впливу економічних коливань: гості готові платити за якісний досвід.

2. Використання сильних сторін для використання можливостей (S – O):

- комфортні номери та SPA-зона → можна створювати пакетні пропозиції вихідного дня, тематичні тури або «ретрит»-пакети;

- авторська кухня та ресторан → дозволяє залучати корпоративних клієнтів для банкетів та конференцій;

- високий рівень обслуговування → ефективне впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій.

3. Усунення слабких сторін через використання можливостей (W – O):

- низьке завантаження у будні дні → запуск спеціальних бізнес-пакетів або тематичних програм, щоб залучити гостей у ці дні;

- обмежена маркетингова активність → активне просування у соцмережах та онлайн-платформах може збільшити впізнаваність і бронювання;

- відсутність пакетів для туристів → створення комплексних турів з проживанням, харчуванням та рекреаційними послугами;

- залежність від сезонного попиту → введення послуг, які популярні у холодний сезон (SPA, тематичні заходи, корпоративні тури).

4. Усунення слабких сторін для мінімізації загроз (W – T):

- недостатнє онлайн-бронювання → впровадження сучасних систем онлайн-бронювання та зручних мобільних додатків знижує ризик втрати клієнтів на користь конкурентів;

- залежність від сезонності та низька заповнюваність у будні → пропозиція акційних тарифів і бонусів у «низький сезон» для утримання клієнтів;

- обмежені маркетингові ресурси → стратегія таргетованої реклами та

співпраця з туристичними платформами дозволить зменшити вплив економічних коливань та конкуренції.

Цей аналіз дозволяє зробити висновок, що стратегія «Марко Поло» має будуватися на диференціації послуг (унікальні SPA-послуги, авторська кухня, комфортні котеджі) та інтенсивному розвитку існуючих сервісів через маркетингові інструменти, пакетні пропозиції та сезонні програми. Завдяки такому підходу готель має можливість посилити свої конкурентні переваги, підвищити задоволеність гостей і забезпечити стабільне зростання бізнесу.

3.2. Розробка комплексного заходу з інноваційного розвитку готельних послуг

В умовах сучасної цифрової трансформації індустрії гостинності, автоматизація клієнтського сервісу стає критичним фактором виживання на ринку [9]. Для заміського комплексу преміум-сегмента, яким є «Марко Поло», діджиталізація є інструментом, що дозволяє мінімізувати вплив «людського фактора», пришвидшити обробку запитів та підвищити індивідуалізацію обслуговування.

Аналіз поточної діяльності закладу показав, що основна частина комунікацій з гостями (бронювання додаткових послуг, замовлення страв у котеджі, запис у SPA) наразі здійснюється через телефонний зв'язок або безпосереднє звернення до стійки реєстрації. Це створює додаткове навантаження на персонал у пікові години та може призводити до черг або затримок у виконанні замовлень.

Як ключовий інноваційний захід для підвищення рівня надання послуг пропонується впровадження інтегрованої цифрової екосистеми гостя, яка включає запуск багатофункціонального Telegram-бота («Віртуальний консьєрж»).

Впровадження мобільного додатка або Telegram-бота «Віртуальний консьєрж» дозволяє гостям самотійно замовляти послуги готелю: доставку

їжі з ресторану в котедж, бронювання сауни або виклик майстра. Це значно підвищує зручність для гостей, адже всі операції відбуваються миттєво, без необхідності очікувати на вільного співробітника рецепції (див. рис. 3.1).

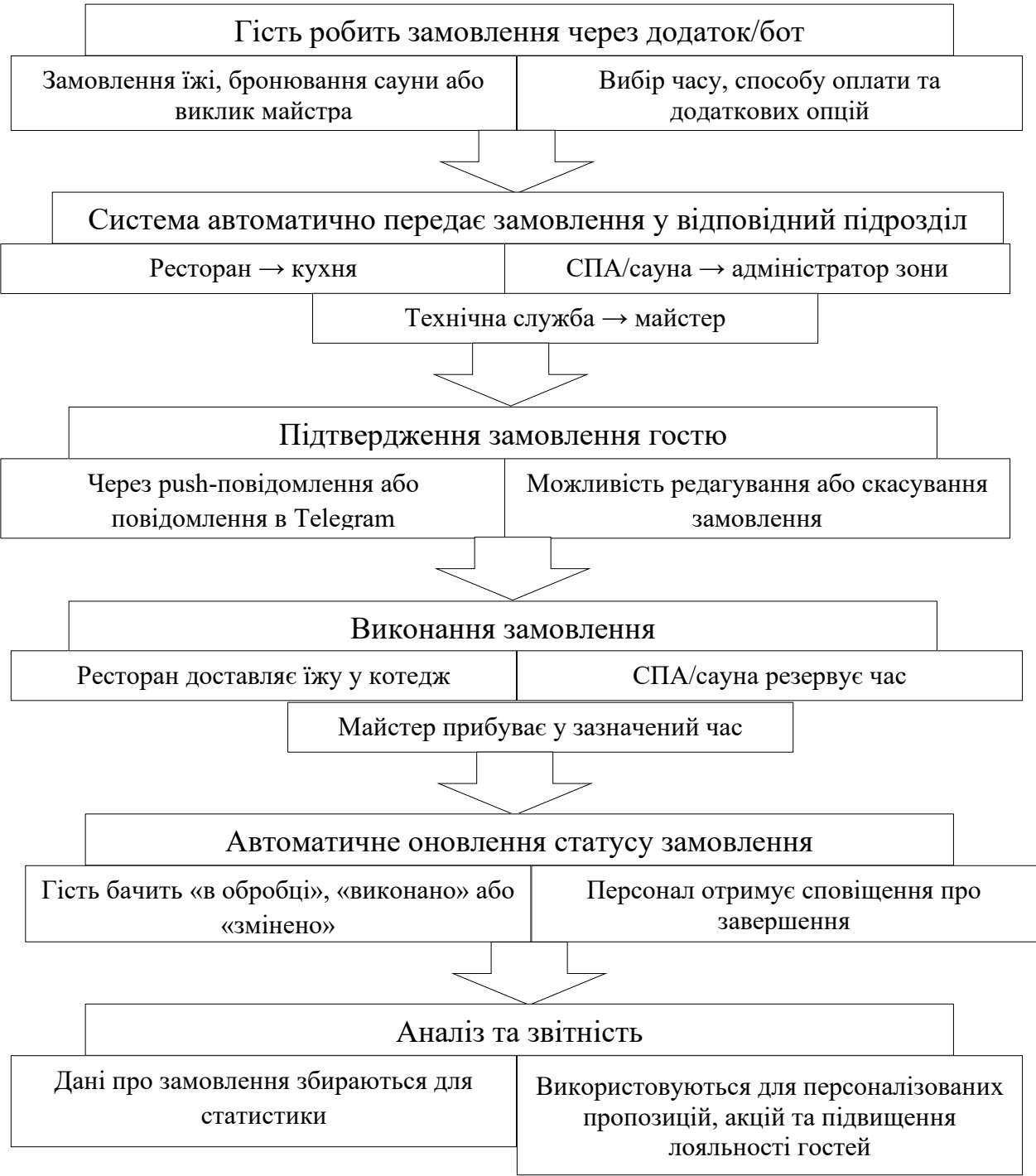


Рис. 3.1 – Схема процесу замовлення через мобільний додаток/Telegram-бот «Віртуальний консьєрж»

З точки зору внутрішніх процесів, діджиталізація розвантажує рецепцію,

оскільки персонал більше не витрачає час на повторювані запити та уточнення замовлень [9]. Всі замовлення автоматично надходять до відповідних відділів (ресторану, СПА або технічної служби), що знижує ймовірність помилок та прискорює обслуговування.

Крім того, система дозволяє відслідковувати активність гостей, формувати статистику замовлень і використовувати ці дані для персоналізованих пропозицій, акцій або рекомендацій, що підвищує лояльність та середній чек.

У результаті готель отримує ефективніше управління потоками замовлень, підвищення якості сервісу та можливість більшого залучення гостей без збільшення штату персоналу.

Впровадження внутрішньої системи управління замовленнями (Task Management) дозволяє автоматизувати процес обробки запитів гостей. Кожне замовлення, зроблене через мобільний додаток або Telegram-бот «Віртуальний консьєрж», автоматично передається безпосередньо до виконавців: кухня отримує замовлення їжі; служба покоївок отримує запит на прибирання чи додаткові послуги в котеджі; СПА/сауна отримує бронювання часу; технічна служба отримує заявки на ремонт або обслуговування.

Це дозволяє:

1. Зменшити навантаження на рецепцію, оскільки оператори не витрачають час на ручну передачу замовлень.
2. Прискорити виконання запитів, бо кожен підрозділ отримує тільки релевантні для нього завдання.
3. Покращити контроль та облік замовлень, оскільки система автоматично фіксує статус виконання та може генерувати звіти для аналізу ефективності.

Таким чином, Task Management створює єдину інтегровану платформу для управління внутрішніми процесами, підвищує якість сервісу та сприяє більш персоналізованому обслуговуванню гостей.

Інтеграція системи онлайн-бронювання з програмою лояльності

дозволяє автоматично нараховувати бонуси за кожну отриману послугу, що стимулює повторні звернення гостей та підвищує їхню зацікавленість у комплексі.

Впровадження мобільного додатка або Telegram-бота «Віртуальний консьєрж» у поєднанні з системою Task Management та онлайн-бронюванням перетворює смартфон гостя на персональний пульт управління відпочинком. Гість може замовити їжу, забронювати сауну, викликати покоївку чи техніка, а також отримати бонуси за активне користування послугами, не контактуючи з рецепцією.

Реалізація цього проєкту дозволяє:

- значно знизити навантаження на рецепцію;
- прискорити виконання запитів та покращити контроль за їх обслуговуванням;
- підвищити показник задоволеності гостей (CSI);
- сформувати імідж готелю «Марко Поло» як сучасного та технологічного комплексу, орієнтованого на високий рівень сервісу.

Впровадження мобільного додатка/Telegram-бота «Віртуальний консьєрж», системи Task Management та інтеграції з онлайн-бронюванням потребує наступних інвестицій (див. табл. 3.2).

Завдяки впровадженню проєкта додатка/Telegram-бота «Віртуальний консьєрж», системи Task Management та інтеграції з онлайн-бронюванням очікується збільшення завантаження готелю у будні дні (завдяки пакетам Workation та спрощеному обслуговуванню) з 30% до 50%, що додатково забезпечує приблизно 150000 грн. доходу на місяць.

Додатково відбудеться скорочення часу обслуговування запитів рецепцією на 40 – 50%, що зменшує навантаження на персонал і дозволяє оптимізувати робочий графік.

Приблизний термін окупності (Payback Period) проєкту складе 3 – 4 місяці.

Таблиця 3.2 – Інвестиції до проєкту

Напрямок витрат	Сума, грн.	Коментар
Розробка чат-бота	20000	Включає дизайн, програмування, тестування
Інтеграція з PMS та системою лояльності	15000	Підключення замовлень і бонусів автоматично
Маркетингове просування	10000	Реклама серед гостей, навчальні матеріали
Технічна підтримка та навчання персоналу	5000	Підготовка персоналу до нової системи
Разом	50000	

Соціальна ефективність впровадження діджитал-інновацій та програм лояльності у заміському клубі «Марко Поло» виявляється у багатоаспектному впливі на ключові групи стейкхолдерів: персонал та споживачів [14; 15]. По-перше, автоматизація рутинних операцій сприяє суттєвому покращенню якості трудового життя персоналу. Мінімізація прямої участі адміністраторів у процесах обробки запитів на бронювання додаткових послуг дозволяє знизити рівень психоемоційного напруження та стресу, запобігаючи професійному вигоранню співробітників у періоди пікового навантаження.

По-друге, трансформація сервісної моделі безпосередньо корелює зі зростанням споживчої задоволеності. Впровадження інструментів «віртуального консьєржа» забезпечує гостям відчуття персоналізованого підходу та технологічного комфорту, що відображається у зростанні інтегрального показника індексу задоволеності (CSI). Високий рівень сервісного супроводу стимулює формування сталої лояльності, що перетворює разових відвідувачів на категорію постійних клієнтів і сприяє активізації маркетингу «з вуст в уста».

На регіональному рівні реалізація зазначених заходів сприяє зміцненню ринкових позицій «Марко Поло», закріплюючи за ним статус сучасного, високотехнологічного рекреаційного комплексу. Підвищення престижу та впізнаваності закладу в межах Запорізької області не лише підвищує його

конкурентоспроможність, а й задає нові стандарти якості для всієї готельної галузі регіону, стимулюючи загальний розвиток культури гостинності.

Впровадження інтелектуальних чат-ботів у месенджерах (зокрема Telegram та WhatsApp) [15] є стійким трендом у готельному бізнесі, що підтверджується досвідом провідних світових мереж та успішних вітчизняних проєктів. Аналіз практичної діяльності сучасних готелів дозволяє виділити кілька успішних моделей функціонування таких систем.

На світовому рівні показовим є досвід мережі Marriott International, яка впровадила систему «Mobile Requests». Через чат-платформу гості можуть замовити послуги ще до прибуття в готель. Статистика мережі свідчить, що понад 75% запитів стосуються рум-сервісу та додаткових зручностей у номер, а автоматизація цих процесів скоротила час очікування гостя на 20%.

У вітчизняному сегменті яскравим прикладом є мережа Reikartz Hotel Group, яка активно використовує чат-боти для автоматизації бронювання та підтримки програми лояльності. Бот дозволяє клієнту миттєво отримати підтвердження броні, дізнатися про наявність вільних номерів та переглянути меню ресторану без залучення оператора кол-центру.

В готелях формату «Resort» (наприклад, заміські комплекси Київської та Одеської областей) чат-боти замінюють друковані меню. Гість сканує QR-код у номері, переходить у бот і робить замовлення, яке автоматично потрапляє на термінал кухні. Це нівелює проблему мовного бар'єра та помилок при прийомі замовлення телефоном [27].

Готелі з розвиненою SPA-інфраструктурою використовують боти для запису на процедури. Система в реальному часі показує вільні «вікна» у майстрів, що виключає овербукінг (подвійне бронювання) та звільняє адміністраторів від зайвих телефонних консультацій.

Замість традиційних анкет, готелі надсилають запит про якість обслуговування безпосередньо в чат через годину після заселення. Це дозволяє менеджменту оперативно виправити проблему (наприклад, донести рушники), поки гість ще перебуває в готелі, запобігаючи появі негативного відгуку на

Booking.com [15].

Таким чином, розробка аналогічного інструменту для заміського клубу «Марко Поло» є логічним кроком у межах загальногалузевої тенденції до діджиталізації. Впровадження бота дозволить закладу не лише скоротити операційні витрати, а й відповідати очікуванням сучасної аудиторії, яка надає перевагу текстовим комунікаціям перед голосовими.

Висновок до 3 розділу

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегій підвищення якості сервісу готелю «Марко Поло» було визначено ключові напрями інноваційного розвитку. SWOT-аналіз дозволив виділити сильні та слабкі сторони закладу, оцінити можливості ринку та потенційні загрози, що дало змогу обґрунтовано обрати стратегію диференціації та інтенсивного розвитку.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження мобільного додатка/Telegram-бота «Віртуальний консьєрж», системи Task Management та інтеграція онлайн-бронювання з програмою лояльності, спрямовані на автоматизацію обслуговування гостей, оптимізацію роботи персоналу та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Економічна оцінка підтвердила ефективність запропонованих рішень: очікується збільшення завантаження готелю у будні дні, зростання додаткового доходу та швидка окупність проєкту (3 – 4 місяці). Крім фінансового ефекту, реалізація заходів має значущий соціальний вплив – підвищення престижу закладу, покращення іміджу бренду та створення комфортних умов як для гостей, так і для персоналу.

Отже, запропонований комплекс інноваційних заходів забезпечує системний розвиток готелю «Марко Поло», підвищує його конкурентоспроможність на ринку та сприяє формуванню сучасного іміджу технологічного та гостинного комплексу.

ВИСНОВКИ

Індустрія гостинності є складною сервісною системою, де якість надання послуг безпосередньо корелює з економічною ефективністю підприємства. Послуга в готельно-ресторанному господарстві характеризується унікальною подвійною природою, поєднуючи матеріальні активи та нематеріальний сервіс, що зумовлює її специфічні риси: невідчутність, невіддільність від процесу надання, непостійність якості та неможливість зберігання.

Аналіз конкурентоспроможності дозволив визначити, що успіх на сучасному ринку залежить не лише від матеріально-технічної бази, а й від здатності підприємства ефективно управляти «шляхом гостя», мінімізувати вплив негативних зовнішніх факторів та використовувати цифрові інструменти для формування репутації. Сформована конкурентна перевага є результатом вдалого поєднання стратегій лідерства за витратами або диференціації, що потребує глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього ринкового середовища.

Визначено, що стратегічне планування розвитку готельно-ресторанних підприємств є системним процесом, який базується на методології SMART та інструментах стратегічного аналізу, таких як матриця Ансоффа. Сучасні тенденції, зокрема цифрова трансформація, перехід до сталого розвитку («зелені» готелі) та розвиток партнерських колаборацій, стають визначальними чинниками для підвищення життєздатності бізнесу.

Отже, забезпечення стійкого розвитку готелю чи ресторану можливе лише за умови інтеграції якісного сервісу, гнучкого стратегічного менеджменту та постійної адаптації до динамічних запитів споживачів. Теоретичні положення, викладені у даному розділі, створюють необхідне підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження діяльності конкретного підприємства, оцінки його конкурентних позицій та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення його стратегії розвитку.

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Марко Поло», а також оцінено особливості організації послуг, рівень якості обслуговування та позиції підприємства на регіональному ринку рекреаційних послуг.

Встановлено, що комплекс розташований у сприятливій природно-рекреаційній зоні поблизу м. Запоріжжя, що забезпечує поєднання зручної транспортної доступності та можливостей для заміського відпочинку. Підприємство пропонує різноманітні варіанти розміщення, зокрема готельні номери та тематичні котеджі, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій відвідувачів. Наявність ресторану, басейнів, SPA-зони та інших об'єктів відпочинку формує комплексний туристично-рекреаційний продукт, орієнтований як на короткостроковий відпочинок, так і на проведення урочистих заходів.

Аналіз структури послуг показав, що підприємство поєднує основні послуги, пов'язані з проживанням і харчуванням, із широким спектром додаткових сервісів, які підвищують привабливість комплексу для клієнтів. До таких сервісів належать рекреаційні та розважальні послуги, використання басейнів, організація святкових заходів і активного відпочинку. Наявність різноманітних додаткових послуг сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей та дозволяє підприємству збільшувати середній чек за рахунок використання інструментів додаткового продажу.

Оцінювання якості обслуговування здійснюється за допомогою аналізу відгуків клієнтів на туристичних онлайн-платформах, внутрішнього контролю дотримання стандартів сервісу, використання методу «таємного гостя», а також системи обробки скарг і пропозицій відвідувачів. Проведений аналіз свідчить про загалом високий рівень задоволеності гостей послугами комплексу та позитивне сприйняття його інфраструктури й ресторанної пропозиції.

Дослідження конкурентного середовища показало, що на ринку заміського відпочинку Запорізького регіону функціонує низка підприємств,

які пропонують подібний спектр послуг, серед яких Villa Del Vino, Pool&Beach та Porto Riva. Встановлено, що кожен із цих закладів має власну спеціалізацію: гастрономічний відпочинок, пляжно-рекреаційний формат або поєднання готельних і ресторанних послуг.

У результаті аналізу було визначено основні конкурентні переваги комплексу «Марко Поло», серед яких особливе значення мають розвинена рекреаційна інфраструктура, можливість всесезонного функціонування завдяки наявності відкритих і критих басейнів, тематична концепція розміщення та наявність ресторану з авторською кухнею. Водночас встановлено наявність певних конкурентних ризиків, пов'язаних із посиленням конкуренції на ринку заміського відпочинку, ціновою боротьбою між підприємствами, сезонністю попиту та змінами споживчих уподобань клієнтів.

У результаті проведеного аналізу та розробки стратегій підвищення якості сервісу готелю «Марко Поло» було визначено ключові напрями інноваційного розвитку. SWOT-аналіз дозволив виділити сильні та слабкі сторони закладу, оцінити можливості ринку та потенційні загрози, що дало змогу обґрунтовано обрати стратегію диференціації та інтенсивного розвитку.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження мобільного додатка/Telegram-бота «Віртуальний консьєрж», системи Task Management та інтеграція онлайн-бронювання з програмою лояльності, спрямовані на автоматизацію обслуговування гостей, оптимізацію роботи персоналу та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Економічна оцінка підтвердила ефективність запропонованих рішень: очікується збільшення завантаження готелю у будні дні, зростання додаткового доходу та швидка окупність проєкту (3 – 4 місяці). Крім фінансового ефекту, реалізація заходів має значущий соціальний вплив – підвищення престижу закладу, покращення іміджу бренду та створення комфортних умов як для гостей, так і для персоналу.

Отже, запропонований комплекс інноваційних заходів забезпечує

системний розвиток готелю «Марко Поло», підвищує його конкурентоспроможність на ринку та сприяє формуванню сучасного іміджу технологічного та гостинного комплексу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Чинний від 2004-07-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. 14 с.
2. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. 12 с.
3. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний сервіс: навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 450 с.
4. Баєв В. В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Київ : Слово, 2019. 390 с.
5. 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).
6. Безхлібна А.П. Стратегія конкурентоспроможності відновлювальної екосистеми макрорегіону «Азов-Чорне море». *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 136–146.
7. Бережна А. А., Кукліна Т. С. Оцінка якості обслуговування в готельному підприємстві. *Тиждень науки-2026*. Гуманітарний факультет. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 14–18 квітня 2026 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2026. 562 с.
8. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління в готельному бізнесі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 351 с.
9. Бровко Ю. Ю. Цифровізація як інструмент підвищення конкурентоспроможності готелів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 88–94.
10. Головка О. М. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 410 с.

11. Гончарова Н. О. Сучасні тренди розвитку заміських рекреаційних комплексів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).
12. 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.
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. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.
15. Короткова А. В. Використання чат-ботів у клієнтському сервісі закладів гостинності. *Вісник стратегічного розвитку*. 2024. № 1. С. 45–51.
16. Кравченко О. В. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2021. 280 с.
17. 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)
18. Мартиненко О. М. Управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства. *Бізнес-інформ*. 2023. № 5. С. 120–126.
19. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 11–18.
20. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 520 с.
21. Організація служби прийому та розміщення у готелях : навч. посіб.

/ за ред. О. В. Давидової. Харків : Світ книг, 2021. 200 с.

22. Офіційний сайт заміського клубу «Марко Поло». URL: <https://marco-polo.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

23. Офіційний сайт готелю та виноробні «Villa Del Vino». URL: <https://villadelvino.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Офіційний сайт заміського комплексу «Pool and Beach». URL: <https://poolandbeach.zp.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

25. Офіційний сайт готелю «Porto Riva». URL: <https://portoriva.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

26. 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).

27. 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.

28. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2026).

29. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток суб'єктів туристичного бізнесу. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 77–83.

30. Туристична галузь України в період євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 183 с.

31. Цибульська Н. В. Впровадження CRM-систем у готельному господарстві. *Цифрова економіка*. 2023. № 4. С. 56–62.

32. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний

університет, 2019. 356 с.

33. Юр'єва Н. І. Інновації в готельному бізнесі: світовий досвід та українські реалії. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2024. № 1. С. 201–208.

34. Яковенко Т. І. Маркетинг готельних послуг : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2021. 312 с.

35. Booking.com: Марко Поло (відгуки та рейтинги). URL: <https://www.booking.com/> (дата звернення: 10.03.2026).

36. TripAdvisor: Заміський відпочинок у Запорізькій області. URL: <https://www.tripadvisor.com/> (дата звернення: 05.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Огляд номерів та котеджів для проживання

Стандарт



Напівлюкс



Люкс



Делюкс



Котеджі



РИБАЛЬСЬКИЙ
БУДИНОЧОК



МИСЛИВСЬКИЙ
БУДИНОЧОК



ПІРАТСЬКИЙ
БУДИНОЧОК



БУДИНОЧОК
ПІД ВЕРБАМИ

ціна від 5450 грн



БУДИНОЧОК
ПІД
МОДРИНОЮ



КРУГЛИЙ
БУДИНОЧОК

ціна від 6250 грн



БУДИНОЧОК
ЛІСНИКА

ціна від 4050 грн



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 1

ціна від 5450 грн



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 2

ціна від 5450 грн



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 3



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 4



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 5



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 6

ціна від 5450 грн



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 7

ціна від 5450 грн



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 8

ціна від 5450 грн



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ 9



БУДИНОЧОК
НА ГАЛЯВИНІ

10

Додаток Б

Меню ресторану

[ПРО НАС](#) [НОМЕРИ І КОТЕДЖИ](#) [РЕСТОРАН](#) [РОЗВАГИ](#) [SPA&BEAUTY](#) [ІВЕНТИ](#) [ЦІНИ ТА АКЦІЇ](#) [КОНТАКТИ](#) [RU](#) [UA](#) [Q](#)

МЕНЮ РЕСТОРАНУ

Меню ресторана

- Фірмові страви
- Закуси
- Сніданки
- Бургери і Сендвічі
- Карпаччо і Тар-тари
- Салати з овочів
- Салати з риби та морепродуктів
- Салат з м'яса і птиці
- Млинці
- Гарячі закуски
- Перші страви
- Паста
- Домашні страви
- Страви з птиці
- Страви з кролика, телятини
- Страви зі свинини
- Страви барбекю і риба
- Шашлики і овочі
- Гарніри
- Соуси
- Десерти

Фірмові страви

Закуси

Сніданки

Бургери і Сендвічі

Карпаччо і Тар-тари

Салати з овочів

Салати з морепродуктів

Салат з м'яса і птиці

Млинці

Гарячі закуски

Перші страви

Паста

Домашні страви

Страва з риби

Страви з птиці

Страви з кролика, телятини

ОБІДНЯ ЗАЛА

БАР

КАМІННА ЗАЛА