МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____ 202__ р.
Зав. кафедри
_____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Виконав – студент 3 курсу, групи 472
освітньої програми Готельно-ресторанна справа
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Ткаченко Дмитро Олегович

Керівник – канд. екон. наук, доцент
Поворознюк Інна Миколаївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ…. 6
1.1. Сутність та особливості якості обслуговування в закладах сфери гостинності…….…… 6
1.2. Особливості формування механізму управління якістю послуг у готельному господарстві…….…… 11

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ПРИКЛАДІ ГРК «ВЛАДА»……..... 17
2.1. Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності готельно-розважального комплексу «Влада»…….…….…….. 17

2.2. Аналіз рівня якості обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада»……..…….……..……. 26

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ…… 33
3.1. Рекомендації щодо підвищення якості послуг у закладах готельного господарства…….……. 33
3.2. Практичні заходи з удосконалення якості обслуговування на прикладі ГРК «Влада»……...……..……...…... 37

ВИСНОВКИ…….…….....… 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……... 50

ДОДАТКИ……..……...……. 55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. Високий рівень сервісу сприяє підвищенню задоволеності споживачів, зміцненню репутації закладу та зростанню його економічної ефективності.

Посилення конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, зміна потреб і очікувань клієнтів, а також необхідність забезпечення стабільної якості сервісу обумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління якістю обслуговування. У цьому контексті особливої значущості набирає дослідження сучасних підходів до організації та контролю якості послуг на підприємствах індустрії гостинності.

Готельний бізнес є привабливою нішею для ведення підприємницької діяльності – передусім через те, що попит на послуги розміщення є відносно передбачуваним, а фінансові результати піддаються плануванню. Проте конкуренція на ринку гостинності зросла настільки, що забезпечення лише базових умов проживання та створення комфортного середовища вже не є достатнім. Клієнт обирає той заклад, де йому комфортно, де до нього ставляться уважно, де рівень сервісу відповідає або перевищує його очікування. Готелі, що цього не розуміють, поступово порожніють – незалежно від того, скільки грошей вкладено в ремонт чи нові меблі. Без системної роботи над культурою обслуговування жодна інвестиція в матеріальну базу не дасть стійкого результату.

Галузь гостинності в Україні, незважаючи на виклики воєнного часу, демонструє стійкість і продовжує розвиватися, залучаючи нових клієнтів і впроваджуючи нові форми організаційної роботи. Для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні підходи до вдосконалення обслуговування гостей, оптимізації бізнес-процесів та

підвищення фінансових показників. Управління якістю обслуговування є ключовим фактором успішного функціонування закладів індустрії гостинності, оскільки саме воно забезпечує лояльність клієнтів, позитивну репутацію та довгострокову прибутковість.

Проблематика якості послуг та управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі знайшла відображення у працях зарубіжних учених, а семе: Дж. Джурана, Ф. Котлера, Е. Лемінга, Ф. Тейлора, Дж. Уокера та інших. Серед вітчизняних дослідників значний внесок у вивчення цих питань зробили М. Бойко, Г. Бондаренко, К. Коляда, О. Момот, І. Поворознюк, Т. Сокол, І. Сидоренко, М. Шаповалова та ін. У наукових роботах цих авторів детально розглянуто теоретичні основи поняття «якість», «якість обслуговування», «якість послуг» та механізми побудови систем управління якістю. Однак переважна більшість наукових праць у цій сфері залишається на рівні загальних теоретичних узагальнень і майже не торкається того, як реально функціонують готельні підприємства в українських умовах – з їхніми конкретними обмеженнями, клієнтурою і ринковим середовищем.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі теоретичного аналізу та практичного дослідження розробити конкретні рекомендації щодо покращення управління якістю обслуговування на підприємствах індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі *завдання:*

- проаналізувати зміст і характер понять «індустрія гостинності», «якість обслуговування» та «управління якістю обслуговування» на підприємствах сфери гостинності;
- дослідити особливості формування механізму управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності готельно-розважального комплексу «Влада» як типового представника підприємств сфери гостинності регіонального рівня;

- оцінити рівень якості обслуговування в готельно-розважальному комплексі «Влада» та виявити можливості для його підвищення;
- розробити практичні рекомендації та заходи щодо поліпшення системи управління якістю обслуговування на підприємствах індустрії гостинності.

Предметом дослідження є процес управління якістю обслуговування на підприємствах індустрії гостинності.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає готельно-розважальний комплекс «Влада» як типовий представник підприємств індустрії гостинності регіонального рівня.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи дослідження: метод прогнозування, метод статистичного порівняння, фінансово-економічний аналіз, графічний метод та інші загальнонаукові підходи.

Інформаційною базою є законодавчі акти, нормативна документація, підручники, періодичні видання, сайти мережі Інтернет та ін.

Апробація результатів. Основні результати дослідження були представлені на І Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності і туризму та імперативи забезпечення якості вищої освіти» (м. Одеса, 22 травня 2026 р.).

Теоретичне значення полягає у вдосконаленні теоретичних і практичних підходів до управління якістю обслуговування на підприємствах сфери гостинності.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення рівня обслуговування, покращення ефективності діяльності підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку послуг.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та особливості якості обслуговування в закладах сфери гостинності

Якість обслуговування в індустрії гостинності одне з тих понять, про яке говорять часто, але розуміють по-різному. Для управлінця це показник ефективності роботи підприємства. Для гостя – відчуття того, чи варто повертатися. Для ринку в цілому – головний критерій, що відрізняє заклади-лідери від тих, що повільно відходять у минуле. Саме якість сервісу формує репутацію готелю і визначає його шанси на тривале існування в конкурентному середовищі.

Спробуємо дати визначення, якість обслуговування – це те, наскільки процес надання послуг відповідає тому, чого очікував або на що сподівався клієнт. У готельній сфері це особливо непросто виміряти, бо послуга є нематеріальною, виникає і споживається одночасно, а її оцінка залежить від суб'єктивного враження конкретної людини в конкретний момент.

Відповідно до міжнародної практики управління якістю, підходів, закладених у стандартах ISO, якість послуги розглядається як здатність підприємства стабільно задовольняти вимоги споживачів та перевищувати їх очікування. У готельному бізнесі це означає не лише відповідність базових умов проживання (чистота, безпека, комфорт), але й рівень емоційного сприйняття сервісу, що формується під час взаємодії з персоналом.

Якість обслуговування є багатогранним поняттям, що виступає одним з із основних умов успішності функціонування готельних закладів, а також є предметом для аналізу, стратегічного планування та ефективного управління. Центральним елементом всієї системи якісного сервісу є власне якість готельних послуг.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000, якість визначається як сукупність ознак та особливостей послуг, що спроможні задовольнити

заявлені або очікувані потреби клієнтів. Якість стимулює клієнта до вибору певного продукту або послуги (за винятком цінового фактора). На деяких ринкових сегментах якість безпосередньо впливає на рішення клієнта обрати послуги конкретного готелю, а не закладів конкурентів. Існує прямий зв'язок між якістю та успішним наданням готельних послуг; відповідно, зниження якості неминуче веде до втрати клієнтської бази.

Готельні послуги, якими користується обмежена частина населення, зазвичай сприймаються як послуги преміум-класу, незалежно від їх фактичної ціни та рівня. Це послуги, які населення використовує періодично. У кожному окремому випадку гість обирає ті готельні послуги, які найкраще відповідають його особистим критеріям якості.

Найбільший потенціал для успішної реалізації послуг демонструє готельний заклад, який:

- здатен максимально повно задовольнити потреби клієнтів відповідно до їхнього попиту;
- пропонує послуги з оптимальним співвідношенням ціни та якості;
- впроваджує інноваційний рівень якості, що слугує значною мотивацією для утримання існуючих та залучення нових клієнтів.

Незалежно від докладених зусиль готельного підприємства, провідна ідея управління якістю для підтримання високого рівня послуг пов'язана з клієнтоорієнтованістю та повним задоволенням вимог споживачів.

Система управління якістю готельних послуг має бути спрямована на розробку управлінських рішень та реалізацію комплексу заходів щодо планування, надання та впровадження послуг високого рівня якості. Сфера гостинності є багатокомпонентною системою, яка включає готелі, хостели, мотелі, апарт-готелі, санаторно-курортні заклади, а також заклади харчування та інші підприємства, що забезпечують тимчасове перебування і обслуговування гостей. Кожен тип закладу – чи то великий міський готель, чи невеликий регіональний комплекс на кшталт ГРК «Влада» – має свою

специфіку організації сервісу. Але всіх їх об'єднує одне: гість має піти задоволеним.

На якість обслуговування в готелі впливає одразу кілька груп чинників. Перша – матеріально-технічна: стан номерів, облаштованість приміщень, наявність потрібного обладнання, загальний вигляд закладу. Саме це гість оцінює в перші хвилини після заселення, ще до того, як встигне поспілкуватися з персоналом.

Друга група – організаційна. Тут мова про те, як розподілені обов'язки між підрозділами, як налагоджена комунікація всередині колективу, наскільки швидко керівництво реагує на проблеми. Якщо в цій сфері є збої – гість їх обов'язково відчує: щось не прибрали вчасно, щось не передали зміні, щось забули узгодити.

Третя – технологічна: стандарти прибирання, порядок реєстрації, організація харчування, дотримання часових норм обслуговування. Чітко прописані і реально виконувані процедури – це гарантія того, що якість не гуляє залежно від того, хто сьогодні вийшов на зміну.

Але найбільший вплив на враження гостя все одно справляє персонал. Можна мати бездоганний ремонт і сучасне обладнання – і все одно отримати негативний відгук, якщо адміністратор відповів грубо або прибиральниця нагрубіянила. І навпаки: в скромному за виглядом закладі гість може почуватися дуже добре, якщо персонал привітний, уважний і знає свою справу. Саме в цьому і полягає парадокс готельного сервісу.

Якість готельних послуг – це завжди два виміри одночасно: відповідність стандартам з одного боку, і реальне відчуття задоволеності гостя – з іншого. Це означає, що навіть за формального дотримання стандартів підприємство може втрачати конкурентні позиції, якщо не враховує індивідуальні очікування гостей.

У сучасних умовах розвитку ринку дедалі більшого значення набуває орієнтація на клієнта як центральний елемент системи управління якістю. Такий підхід передбачає гнучке реагування на потреби споживачів,

персоналізацію сервісу, впровадження інноваційних технологій та постійне вдосконалення процесів обслуговування. Широкого використання набули цифрові системи бронювання, CRM-системи, автоматизовані системи управління готелем, які дозволяють підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Для більш повного розуміння сутності якості обслуговування доцільно охарактеризувати її основні складові та їх вплив на споживачів послуг гостинності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних складових якості обслуговування в закладах сфери гостинності

Складова якості	**Зміст складової**	**Вплив на споживача**
Матеріально-технічна	Стан номерного фонду, обладнання, меблі, інфраструктура, комфортність умов перебування	Формує перше враження про заклад та рівень комфорту
Організаційна	Система управління, координація роботи підрозділів, швидкість прийняття рішень	Забезпечує безперервність та ефективність процесу обслуговування
Технологічна	Стандарти сервісу, регламенти обслуговування, сучасні інформаційні технології	Визначає швидкість і стабільність надання послуг
Кадрова	Професійна підготовка, компетентність, культура спілкування та мотивація персоналу	Формує рівень задоволеності та лояльності клієнтів
Маркетингова	Вивчення потреб клієнтів, програми лояльності, персоналізація послуг	Сприяє утриманню постійних клієнтів та залученню нових гостей

** складено автором на основі опрацьованих джерел [8, 14, 19, 32, 33, 39, 40, 42]*

Результати наведені в табл. 1.1 свідчать, що якість обслуговування в закладах індустрії гостинності – це не один показник, а ціла система взаємопов'язаних складових. І якщо хоча б одна з них дає збій – кадри, технології, організація чи матеріальна база – загальне враження від закладу погіршується, навіть якщо решта працює добре. Найбільший вплив на

задоволеність гостя мають люди і технології обслуговування, адже саме через них відбувається безпосередній контакт між закладом і клієнтом.

Важливим елементом забезпечення якості є стандартизація процесів обслуговування. Стандартизація у цьому контексті виконує роль «кістяка» системи: вона задає мінімальну планку і забезпечує стабільність. Але стандарти не можуть бути надто жорсткими, вони мають залишати місце для гнучкості, адже різні гості приходять з різними очікуваннями і потребами.

Окрему роль у системі управління якістю відіграє контроль, який поділяється на внутрішній і зовнішній. Зовнішній – це держава, сертифікація, ліцензування, міжнародні та галузеві організації. Вони встановлюють правила гри. Внутрішній – це щоденна робота керівництва: моніторинг персоналу, перевірка дотримання стандартів, робота зі скаргами і відгуками. Без цього рівня жодні зовнішні вимоги не перетворяться на реальну якість.

Сучасні підходи до менеджменту якості в індустрії гостинності передбачають застосування комплексних систем управління, які інтегрують економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Економічні інструменти мають на меті заохочення персоналу через систему оплати праці, надання премій та мотиваційних програм. Організаційні інструменти забезпечують чітке визначення обов'язків та налагодження робочих процесів. Соціально-психологічні інструменти сприяють формуванню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості співробітників.

Важливо також зважати на те, що сприйняття якості послуг має культурні та індивідуальні особливості. Різні категорії клієнтів мають відмінні уявлення про комфорт та сервіс. Наприклад, для одних гостей ключовим є рівень безпеки та спокою, тоді як для інших – розвинена інфраструктура розваг або додаткові пропозиції. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування пакетів послуг.

Підсумовуючи, слід зазначити, що якість обслуговування в індустрії гостинності є складною, багатоаспектною системою, яка охоплює матеріальні, організаційні та соціально-психологічні складові. Її ефективне забезпечення

можливе лише за умови системного підходу до управління, постійного контролю та орієнтації на потреби клієнта. Якість обслуговування виступає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, а її вдосконалення є стратегічним пріоритетом сучасного готельного бізнесу.

1.2. Особливості формування механізму управління якістю послуг у готельному господарстві

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності управління якістю послуг вважається одним із найважливіших аспектів ефективної роботи підприємств готельної сфери. Воно є невіддільним компонентом загальної системи управління і визначає не лише внутрішню організацію, а й якість взаємодії з гостями. По суті, якість сервісу є загальним результатом роботи всіх відділів готелю, від керівництва до обслуговуючого персоналу. Тобто управління якістю в готелі – це не окремий відділ і не папка з інструкціями на полиці. Це спосіб, яким підприємство організовує свою роботу щодня: як розподіляються завдання, як персонал взаємодіє з гостями, як керівництво реагує на проблеми. По суті, якість обслуговування є підсумком того, наскільки злагоджено працюють усі підрозділи закладу, від адміністраторів на рецепції до прибиральників і кухарів.

Принципова відмінність управління якістю від звичайного контролю полягає в тому, що контроль лише фіксує відхилення від норми, тоді як управління якістю намагається їх попередити. Це ширша система, що охоплює організаційні, економічні та соціально-психологічні механізми і пронизує всі етапи надання послуги – від моменту, коли гість зробив бронювання, до моменту, коли він залишив відгук після виїзду.

Якщо говорити про конкретний зміст цієї системи, то вона складається з кількох взаємопов'язаних елементів:

- закономірності управління якістю – стійкі зв'язки між елементами системи, що забезпечують її цілісність і стабільне функціонування навіть у нестандартних ситуаціях;

- об'єкт управління – персонал усіх рівнів: керівники підрозділів, адміністратори, лінійні працівники, усі ті, від кого безпосередньо залежить враження гостя;

- предмет управління – сама готельна послуга або їх комплекс: розміщення, харчування, банний комплекс, додаткові сервіси;

- фактори управління – все те, на що спрямований управлінський вплив задля дотримання стандартів: умови праці, технологічні процеси, матеріальна база;

- функції та методи управління – конкретні інструменти, через які керівництво впливає на якість: накази, стандарти, навчання, мотивація;

- інформаційне забезпечення – дані про рівень завантаженості, відгуки гостей, результати перевірок, фінансові показники – все, що дозволяє приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції;

- методичний інструментарій – нормативи, плани, системи оцінки персоналу, чек-листи перевірки номерів;

- організаційна структура – чіткий розподіл того, хто за що відповідає і хто кому підпорядковується у питаннях якості.

Мета всієї цієї системи – не просто підтримувати якість на певному рівні, а послідовно її підвищувати. Стояти на місці в умовах зростаючої конкуренції означає фактично здавати позиції.

Невід'ємною частиною системи управління якістю є маркетинговий підхід. Готель, який не вивчає свою аудиторію і не відстежує зміни в попиті, рано чи пізно починає пропонувати не те, чого хочуть гості. Розуміння потреб різних категорій клієнтів – ділових мандрівників, сімей з дітьми, молодіжних

груп, корпоративних замовників – дозволяє формувати гнучкі пакети послуг і не прогадати з позиціонуванням.

В основі ефективного управління якістю лежить кілька принципів, без яких система просто не працює. Перший і головний – особиста відповідальність керівництва. Якщо директор закладу сам не вважає якість пріоритетом, жодні накази і стандарти цього не виправлять. Саме керівництво формує культуру, виділяє ресурси і задає тон всій команді.

Другий принцип – документальне закріплення системи якості. Стандарти, інструкції, регламенти мають бути не лише написані, а й реально впроваджені і доведені до кожного члена колективу. Тільки тоді вони стають реальним інструментом, а не формальністю.

Третій принцип – ефективна комунікація між персоналом і гостями. Більшість проблем з якістю виникають не через злий умисел, а через нерозуміння: персонал не знає, чого саме очікує гість, або не вміє донести інформацію про послуги. Налагоджена комунікація знімає значну частину цих проблем ще до того, як вони переростуть у скарги.

Стратегія якості визначає, куди підприємство рухається в довгостроковій перспективі. Вона будується з урахуванням того, які клієнти є цільовою аудиторією, що пропонують конкуренти, які стандарти встановлює держава і що сам заклад вважає своєю конкурентною перевагою. Для ГРК «Влада», наприклад, така перевага – поєднання готельного проживання з розважальною інфраструктурою, якої немає у більшості конкурентів Черкас.

Нормативно-правова база і стандартизація при цьому виконують роль підлоги, нижче якої опускатися не можна. Але сучасні заклади зазвичай орієнтуються не на мінімум, а на вищу планку – адже гість порівнює не з нормативом, а зі своїм попереднім досвідом в інших готелях.

Реалізація стратегії якості відбувається через три взаємопов'язані процеси. Перший – планування: визначення конкретних цілей, стандартів і показників ефективності для кожного підрозділу. Другий – оперативне управління: щоденний контроль того, як ці стандарти виконуються, виявлення

відхилень і їх усунення в режимі реального часу. Третій – забезпечення і вдосконалення якості: планові заходи, що не просто підтримують досягнутий рівень, а піднімають планку вище. Саме третій процес є найскладнішим і найважливішим – він вимагає від керівництва готовності вкладати в розвиток навіть тоді, коли все начебто і так працює непогано.

Персонал у цій системі займає особливе місце. Жоден стандарт не замінить живої людської уваги до гостя, і жодне обладнання не компенсує байдужість або грубість співробітника. Саме тому підбір, навчання і мотивація персоналу є не кадровим питанням, а питанням якості обслуговування – і ставитися до нього треба відповідно.

Для підприємств регіонального рівня, зокрема для ГРК «Влада», побудова системи управління якістю має свою специфіку: обмежені ресурси змушують розставляти пріоритети і шукати ті точки прикладення зусиль, де зміни дадуть найбільший ефект за мінімальних витрат. Як показує практика, такими точками найчастіше є навчання персоналу, налагодження зворотного зв'язку з гостями і чітка стандартизація ключових процесів обслуговування.

Покращення якості є безперервним процесом, спрямованим на підвищення ефективності роботи готелю, зростання прибутковості та задоволеності клієнтів. Воно передбачає впровадження інновацій, модернізацію технологій та розвиток персоналу.

У ході дослідження було встановлено, що окрему роль у механізмі управління якістю відіграє кадровий потенціал. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, оскільки саме він безпосередньо формує рівень сервісу. Від його професійної підготовки, комунікативних навичок, культури поведінки та мотивації залежить загальне враження гостя.

У сучасній практиці готельного бізнесу все більше уваги приділяється розвитку компетентностей працівників (комунікативних, організаційних, інформаційних та сервісних). Це дозволяє підвищити якість взаємодії з клієнтами та сформувати позитивний імідж підприємства.

Важливим чинником є також впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління якістю. Використання автоматизованих систем управління готелем, CRM-систем та цифрових платформ бронювання дозволяє підвищити ефективність обробки інформації та оперативність прийняття рішень.

Оцінювання фінансово-економічних показників готельно-розважального комплексу (ГРК) «Влада» вимагає комплексного підходу для визначення ефективності бізнесу. Воно базується на аналізі ключових коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та спеціалізованих галузевих метрик.

Оцінювання системи управління – це складний і дискусійний процес, адже не завжди можна відшукати підхід, щоб поєднав всі аспекти менеджменту й дозволяв у повному обсязі здійснити належну оцінку, яка відображувала б рівень, що задовольнить усі потреби керівництва підприємства. Це торкається й питання фінансового менеджменту, який всупереч можливість використання показників фінансової діяльності підприємства, також включає й ланцюг інших показників, таких як: технічне забезпечення, персонал тощо [51]. Оцінка системи управління якістю обслуговування в готельно-розважальному комплексі «Влада» є процесом багатоаспектним і неоднозначним, оскільки жоден з існуючих підходів на охоплює одночасно всі складові менеджменту якості в повному обсязі. Це стосується і фінансового виміру управлінської діяльності: попри доступність кількісних показників господарської діяльності підприємства, реальна картина ефективності управління формується також за результатами стану матеріально-технічної бази, рівня кваліфікації персоналу та якості максимальної взаємодії з гостем – тих складових, які не завжди піддаються точному вираженню, але саме вони визначають конкурентоспроможність закладу на ринку готельних послуг.

Слід також враховувати, що система управління якістю охоплює весь життєвий цикл готельної послуги починаючи від маркетингових досліджень і

планування до надання послуг після обслуговування. На кожному з цих етапів здійснюється контроль і оцінка якості. Механізм управління якістю у готельному господарстві є складною багаторівневою системою, що поєднує стратегічні, організаційні та операційні інструменти впливу. Його ефективне функціонування гарантує підприємствам, підвищення рівня конкурентоспроможності та формування позитивного досвіду споживачів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ПРИКЛАДІ ГРК «ВЛАДА»

2.1. Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності готельно-розважального комплексу «Влада»

Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш чутливих секторів сфери послуг, оскільки поєднує економічну діяльність із високим рівнем сервісної взаємодії. Його специфіка полягає у тому, що фінансові результати підприємства безпосередньо залежать не лише від обсягу реалізованих послуг, а й від якості обслуговування, рівня довіри клієнтів та загального досвіду перебування гостя.

У 2024–2025 роках готельна індустрія України продовжує функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої воєнним станом, зміною туристичних потоків та трансформацією внутрішнього попиту. Спостерігається поступове відновлення внутрішнього туризму, зростання попиту на регіональні комплекси відпочинку та розширення сегменту короткострокового розміщення.

За даними Державної служби статистики України, у 2024 році сфера тимчасового розміщення та харчування продемонструвала помірне відновлення після кризових коливань попередніх років, наприклад за рахунок внутрішніх туристичних поїздок та розвитку рекреаційних комплексів у відносно безпечних регіонах [7].

Крім того, за аналітичними даними Національного банку України щодо сектору послуг, у 2024 – початку 2025 років відзначається стабілізація споживчого попиту у сфері HoReCa, хоча рівень витрат домогосподарств залишається чутливим до економічної ситуації [49].

Готельно-ресторанний комплекс «Влада» розташований у місті Черкаси, за адресою: вулиця Оборонна, 13. Він знаходиться у спокійному, зеленому мікрорайоні (неподалік Дахнівського напрямку), приблизно за 15 хвилин їзди

від центру міста. Дістатися до комплексу можна власним авто або громадським транспортом.

У готельно-ресторанному комплексі «Влада» пропонують кілька категорій номерів, від найпростіших варіантів для ночівлі до просторих апартаментів. За даними туристичних платформ, як-от Hotels24, у готелі доступні [10]:

- Економ / Хостел – бюджетні одномісні або двомісні кімнати, а також ліжко-місця.

- Стандарт – класичні одномісні та двомісні номери (з двома окремими або одним великим ліжком).

- Люкс – просторіші двокімнатні номери підвищеного комфорту, деякі з яких декоровані кам'яним каміном.

Кожен стандартний та люкс-номер укомплектований базовими зручностями для відпочинку:

- окремий санвузол (у деяких номерах реалізоване оригінальне дизайнерське рішення – душова кабіна розташована безпосередньо в кімнаті за легкою ширмою);
- кондиціонер та телевізор;
- безкоштовний Wi-Fi;
- опалення, чиста постіль та комплект рушників;
- письмовий стіл (у номерах вищих категорій).

Інфраструктура та розваги на території. Комплекс «Влада» має велику закриту територію, де є все для дозвілля:

- Аквазона – великий відкритий літній басейн із шезлонгами та парасольками, а також окремі дитячі зони для плавання.
- Ресторан та тераса – ресторан «Колиба» з живим каміном, де готують страви української та європейської кухні, м'ясо на мангалі, а також окремі бенкетні будиночки для святкувань.
- Банний комплекс – лазня на дровах, чани для парення, басейн для сауни, хамам та послуги масажу.

- Для авто – власна парковка під охороною для гостей комплексу.

Загальну характеристику закладу розглянемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про готельно-розважальний комплекс «Влада» [10]

№ з/п	Вихідні дані підприємства	Характеристика
1.	Назва	«Влада»
2.	Тип	Готельно-розважальний комплекс
3.	Адреса	вул. Оборонна, 13
4.	Контактний телефон, факс, електронна пошта	Тел. (0472) 56-90-13, (098) 308-19-34
5.	Форма власності, підпорядкованість	Приватна
6.	Місцезнаходження	м. Черкаси

Отож, готельно-розважальний комплекс «Влада» надає такі послуги:

- номери класу люкс, напівлюкс, стандарт та окремі будиночки;
- банний комплекс з сауною, басейном та кімнатою відпочинку;
- ресторан «Колиба» (140 місць, українська та європейська кухня);
- дитячий майданчик, рибалка на власному ставку, міні-зоопарк;
- окремі банкетні альтанки (літні та зимові);
- хостел для бюджетного проживання;
- охоронювана автостоянка.

Готельно-розважальний комплекс «Влада» розташований у мальовничому куточку Черкас на відстані 1,5 км від залізничного вокзалу. До послуг гостей комфортабельні номери з кабельним телебаченням і безкоштовним Wi-Fi. Кожен номер обладнаний кондиціонером, телевізором з пласким екраном, ванною кімнатою з цілодобовим водопостачанням. Частина номерів має балкони з виглядом на територію комплексу. На території функціонує банний комплекс з сауною, басейном та кімнатою відпочинку, у літній період проживаючі готелю можуть відпочити біля басейну (є також дитячий басейн). Елегантний ресторан пропонує на вибір гостей страви української та європейської кухні. Для гостей на авто передбачена автомийка, а також безкоштовна парковка під відеонаглядом.

Номери стандарт обладнані кондиціонером, телевізором, ортопедичним матрацом, санвузлом з цілодобовою подачею гарячої та холодної води та безкоштовним Wi-Fi. Номери люкс та напівлюкс мають покращене планування, якіснішу меблевку та додаткові зручності. Для бюджетних мандрівників передбачений хостел.

Організаційна структура готельно-розважального комплексу «Влада» (рис. 2.1) характеризується чітким розподілом управлінських функцій між працівниками та . побудована за функціональним принципом. Такий підхід сприяє ефективній координації роботи персоналу, підвищенню якості обслуговування гостей та оперативному вирішенню поточних завдань.

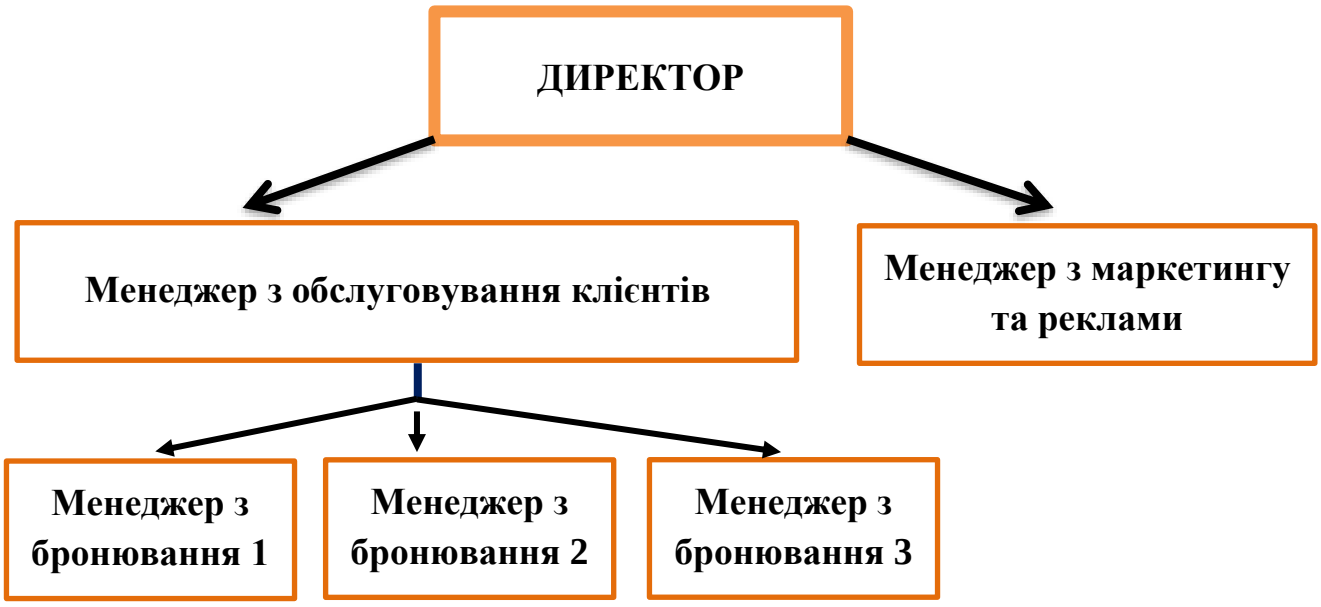


Рис 2.1. Організаційна структура готельно-розважального комплексу «Влада»

Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток комплексу, прийняття управлінських рішень та контроль роботи всіх структурних підрозділів.

У структурі управління функціонують п’ять менеджерів, серед яких:

- менеджер з обслуговування клієнтів;
- менеджер з маркетингу та реклами;
- три менеджери з бронювання номерного фонду.

Безпосередньо директору підпорядковуються:

- менеджер з обслуговування клієнтів;
- менеджер з маркетингу та реклами.

Менеджер з обслуговування клієнтів здійснює координацію роботи служби бронювання та контролює діяльність трьох менеджерів з бронювання номерів, які забезпечують прийом і обробку заявок на проживання, консультування гостей та організацію процесу поселення.

Організаційну структуру управління готельно-розважального комплексу «Влада» можна подати так: Директор; Менеджер з обслуговування клієнтів: Менеджер з бронювання № 1, Менеджер з бронювання № 2, Менеджер з бронювання № 3 та Менеджер з маркетингу та реклами.

Запроваджена структура управління дозволяє забезпечити ефективний розподіл відповідальності між працівниками, налагодити контроль за якістю обслуговування та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

Права та обов’язки директора готельно-розважального комплексу визначаються з урахуванням потреб і очікувань споживачів. Саме керівник несе відповідальність за прийняття стратегічних і поточних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Структурні підрозділи комплексу виступають окремими функціональними ланками, кожна з яких виконує визначене коло завдань із використанням відповідних технологій та методів роботи. Діяльність усіх підрозділів об’єднана спільною метою – максимально повним задоволенням потреб клієнтів та забезпеченням високого рівня сервісу.

Фінансово-господарську діяльність готельно-розважального комплексу «Влада» за 2024–2025 роки детально представлено в Додатку А. Аналіз даних свідчить про стабільне зростання фінансових результатів підприємства. Дохід від реалізації послуг збільшився з 6850,00 тис. грн у 2024 році до 7620,00 тис. грн у 2025 році, тобто на 11,2 %. Рівень завантаженості номерного фонду

також демонструє позитивну динаміку – з 45,0 % до 52,0 %, що відповідає загальним тенденціям відновлення готельного ринку України у 2025 році.

Чистий прибуток зріс з 285,00 тис. грн до 412,00 тис. грн (на 44,6 %), а рентабельність надання послуг підвищилася з 4,16 % до 5,41 %. Позитивні зміни спостерігаються також за показниками RevPAR (з 1850 грн до 2140 грн) та рентабельності основних фондів.

Загальний обсяг витрат збільшився на 7,0 %, що зумовлено зростанням витрат на оплату праці та підвищенням інвестицій у навчання персоналу. Отримані результати вказують, що підприємство розвивається, проте подальше підвищення ефективності діяльності можливе за рахунок удосконалення системи управління якістю обслуговування та оптимізації витрат.

Якість обслуговування є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності. Аналіз показників якості обслуговування готельно-розважального комплексу «Влада» за 2024–2025 роки представлено в табл. 2.2.

Як видно з наведених даних, у 2025 році спостерігається позитивна динаміка більшості показників якості обслуговування. Середній бал задоволеності клієнтів зріс з 4,12 до 4,38 балів, а індекс споживчої лояльності (NPS) суттєво підвищився - з 28 % до 41 %. Кількість повторних клієнтів збільшилася з 34,5 % до 42,8 %, що свідчить про підвищення лояльності споживачів. Кількість скарг та зауважень зменшилася на 34 %, а їх частка від загальної кількості гостей скоротилася майже вдвічі.

Покращення якості обслуговування позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності комплексу. Рівень завантаженості номерного фонду зріс з 45,0 % до 52,0 %, а показник RevPAR збільшився на 15,7 % – з 1850 грн до 2140 грн. Також відмічається значне скорочення середнього часу відповіді на запити клієнтів (з 12 до 7 хвилин), що свідчить про підвищення оперативності роботи персоналу.

Таблиця 2.2

Показники якості обслуговування готельно-розважального комплексу «Влада» за 2024–2025 роки

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Зміна, %
Кількість обслугованих гостей	осіб	8 760	9 850	+12,4
Середній бал задоволеності обслуговуванням (за 5-бальною шкалою)	балів	4,12	4,38	+6,3
Індекс споживчої лояльності (NPS)	%	28	41	+46,4
Відсоток повторних клієнтів	%	34,5	42,8	+24,1
Кількість скарг та зауважень	одиниць	47	31	-34,0
Відсоток скарг від загальної кількості гостей	%	0,54	0,31	-42,6
Рівень завантаженості номерного фонду	%	45,0	52,0	+15,6
RevPAR	грн	1 850	2 140	+15,7
Середній час відповіді на запит клієнта	хв.	12	7	-41,7
Оцінка якості харчування (за 5-бальною шкалою)	балів	4,05	4,31	+6,4
Оцінка роботи персоналу (за 5-бальною шкалою)	балів	4,18	4,45	+6,5

**джерело складено автором на основі даних внутрішньої звітності, книги відгуків та опитувань клієнтів комплексу «Влада»*

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що в комплексі «Влада» відбувається поступове вдосконалення системи управління якістю обслуговування. Однак подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає системного впровадження сучасних стандартів управління якістю (положень ДСТУ ISO 9001:2015) та постійного моніторингу задоволеності клієнтів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що в готельно-розважальному комплексі «Влада» протягом 2024–2025 років відбулося помітне покращення якості обслуговування, яке безпосередньо позначилося на зростанні ключових фінансово-економічних показників. Однак досягнутий рівень якості послуг ще не є достатньо високим для забезпечення стабільної конкурентної переваги на ринку. Це актуалізує необхідність системного вдосконалення системи управління якістю обслуговування відповідно до вимог сучасних міжнародних і національних стандартів.

За аналізований період спостерігається загальна позитивна динаміка доходів підприємства. Це пояснюється поступовим відновленням попиту на послуги внутрішнього туризму та збільшенням частоти короткострокових поїздок.

У 2025 році (порівняно з 2024 роком) відзначається помірне зростання доходу від реалізації послуг, що відповідає загальнонаціональним тенденціям відновлення сфери гостинності.

Зростання чистого доходу підприємства свідчить про поступове відновлення платоспроможного попиту та покращення завантаженості номерного фонду. При цьому рівень завантаження залишається нестабільним і залежить від сезонності, вихідних днів та подій місцевого значення.

У 2024 році середній рівень завантаженості готелів регіонального типу в Україні коливався в межах 45–55%, що відповідає показникам аналогічних закладів середнього класу. Для комплексу «Влада» цей показник є дещо нижчим, однак демонструє позитивну динаміку.

Важливо зазначити, що фінансовий результат діяльності підприємства формується не лише за рахунок основних послуг розміщення, але й завдяки додатковим джерелам доходу – ресторану, банному комплексу та послугам відпочинку. Саме цей фактор дозволяє зменшувати залежність від сезонних коливань.

Аналіз витратної частини показує, що найбільшу питому вагу традиційно займають витрати на оплату праці, утримання персоналу та інші операційні витрати. У 2024–2025 роках у готельному бізнесі України загалом спостерігається тенденція до зростання витрат на персонал через дефіцит кваліфікованих працівників та конкуренцію за кадри.

Згідно з даними Держстату України, середній рівень заробітної плати у сфері тимчасового розміщення та харчування у 2024 році зріс на 12–18% порівняно з попереднім періодом [7]. Це безпосередньо впливає на собівартість послуг готельних підприємств. Разом із тим, зростання витрат

частково компенсується підвищенням тарифів на послуги та розширенням спектра додаткових сервісів.

Прибутковість і рентабельність. Фінансові результати діяльності комплексу характеризуються загальною позитивною динамікою прибутковості. Зростання валового та чистого прибутку пояснюється збільшенням обсягів реалізації послуг і більш ефективним використанням ресурсів.

У 2025 році для готельної сфери України загалом прогнозується подальше повільне відновлення рентабельності, однак її рівень залишається нижчим довоєнних показників через високі операційні витрати та інфляційний тиск [50]. Оцінювання ефективності використання основних засобів показує тенденцію до їх більш раціонального застосування. Це проявляється у зростанні фондовіддачі та підвищенні загальної ефективності операційної діяльності.

Подібна тенденція є типовою для готельного бізнесу регіонального рівня, де підприємства поступово переходять до більш гнучких моделей управління активами, оптимізації витрат та цифровізації процесів обслуговування (онлайн-бронювання, автоматизація розрахунків, CRM-системи).

Узагальнюючи результати аналізу, слід відзначити, що готельно-розважальний комплекс «Влада» демонструє загалом позитивну динаміку фінансово-економічних показників, незважаючи на складні умови функціонування ринку у 2024–2025 роках.

Підприємство поступово відновлює обсяги доходів, утримує прибутковість та підвищує ефективність використання ресурсів. Ключовими викликами залишаються сезонність попиту, зростання витрат та висока конкуренція у сфері регіонального готельного бізнесу. Отже, подальший розвиток комплексу «Влада» значною мірою залежить від вдосконалення системи управління витратами, підвищення якості сервісу та розширення додаткових послуг, що дозволить зміцнити його ринкові позиції.

2.2. Аналіз рівня якості обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада»

У готельно-розважальному комплексі «Влада» значна увага приділяється організації якісного обслуговування клієнтів, що зумовлює необхідність дотримання вимог ринку, стандартів сервісу та норм безпеки надання послуг. З огляду на це під час аналізу кадрової політики підприємства доцільно враховувати специфіку сфери гостинності, ключовою особливістю якої є орієнтація на принципи гостинності та індивідуальний підхід до кожного відвідувача.

Ефективність обслуговування в загальному розумінні відображає ступінь досягнення запланованого результату діяльності підприємства, тобто його результативність. Економічна ефективність, у свою чергу, характеризується співвідношенням отриманого результату та витрачених ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових.

У контексті готельно-розважальної діяльності економічна ефективність обслуговування проявляється через отримання економічного ефекту від:

- організації виробничо-сервісних процесів у підприємстві;
- надання послуг гостям та туристам;
- загальної системи організації обслуговування клієнтів.

Ефективність обслуговування є складовою частиною загальної ефективності діяльності підприємства і оцінюється за допомогою системи критеріїв та показників. Під критерієм ефективності розуміють базову ознаку, яка визначає правильність обраного управлінського рішення та підхід до оцінювання результатів діяльності.

Дослідження ефективності доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає використання різних критеріїв для різних рівнів управління та встановлення ієрархії цілей. У цьому контексті можна виділити такі ключові орієнтири:

- максимізація обсягів реалізації готельно-розважальних послуг;

- мінімізація витрат фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових ресурсів на одиницю наданої послуги;

- підвищення рівня заповнюваності та реалізації основних і додаткових послуг комплексу.

Стратегія обслуговування в індустрії гостинності охоплює три базові складові діяльності підприємства:

1) потреби та очікування клієнтів;

2) можливості підприємства щодо їх задоволення;

3) забезпечення довгострокової фінансової стійкості та прибутковості.

Стратегія обслуговування розглядається як довгостроковий план дій, що визначає пріоритети у сфері сервісу та спрямований на формування позитивного іміджу закладу, розширення постійної клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій.

Однією з ключових характеристик готельно-розважального продукту є гостинність, яка формує емоційне сприйняття якості послуг. У діяльності комплексу «Влада» це реалізується через низку практичних підходів, спрямованих на підвищення рівня клієнтоорієнтованості, а саме:

- забезпечення доступної та актуальної інформації про послуги, можливості відпочинку та розваг, що формує у гостей відчуття готовності закладу до їх прийому;

- формування позитивного іміджу підприємства через рекламну діяльність, участь у тематичних заходах та інформаційних кампаніях;

- орієнтація персоналу на доброзичливе та уважне ставлення до клієнтів у процесі обслуговування;

- оперативне реагування на запити та побажання гостей, що підсилює індивідуальний підхід;

- створення зручної навігаційної та інформаційної системи для гостей (буклети, довідники, внутрішня інфраструктурна інформація);

- підтримання загальної культури ввічливості та доброзичливості як базового принципу сервісу.

Усі зазначені елементи є складовими технології обслуговування, що впроваджена в готельно-розважальному комплексі «Влада». Підхід до обслуговування в ГРК «Влада» будується на простому, але важливому принципі: кожен гість – це не черговий клієнт, а людина з конкретними побажаннями і настроєм, і завдання персоналу – зробити так, щоб вона почувалася комфортно саме тут і саме зараз.

Загалом система обслуговування в комплексі справляється з базовими вимогами якості. Але є і слабке місце – поведінкові стандарти персоналу, особливо тих, хто працює на рецепції. Співробітники служби прийому і розміщення потребують регулярних інструктажів щодо того, як правильно взаємодіяти з гостями в нестандартних ситуаціях: як відповідати на незручні запитання, як коректно відмовити, як реагувати на невдоволення без зайвого напруження. Це не про ввічливість як таку – більшість працівників достатньо привітні. Це про системність: щоб певний рівень взаємодії з гостем підтримувався стабільно, незалежно від того, яка зміна зараз на роботі.

Загалом якість послуг у готельно-розважальному комплексі «Влада» формується під впливом комплексу взаємопов’язаних чинників, які відображено на рис. 2.2.

Складові якості послуг у готельно-розважальному комплексі «Влада»	
з точки зору споживачів	з точки зору працівників
рівень сервісу; вартість обслуговування; імідж; наявність належних засобів обслуговування	належне матеріально-технічне забезпечення; прибутковість діяльності; соціальне забезпечення працівників

Рис. 2.2. Складові якості послуг готельно-розважального комплексу «Влада»

Оцінка складових якості послуг готельно-розважального комплексу «Влада» проходила за двома групами показників – з позиції споживачів та з позиції персоналу, що дозволяло отримати повноцінну картину стану обслуговування з урахуванням інтересів обох сторін. Для кожного показника

визначалися коефіцієнти вагомості, що показують його відносну значимість у загальній системі якості, та виставлялася фактична оцінка за п’ятибальною шкалою в порівнянні з еталонними значеннями. Розрахунок одиничних і групових показників дав можливість обчислити інтегральний показник якості послуги, який відображає загальний рівень задоволеності обох груп учасників процесу обслуговування. Отримані результати свідчать про те, що найвищі оцінки споживачів зосереджені навколо рівня сервісу та комплексу матеріального забезпечення, тоді як цінова складова і соціальне забезпечення персоналу потребують додаткової уваги з боку керівництва.

Оцінка якості послуг готельно-розважального комплексу «Влада» здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників підприємства та результатів анкетного опитування споживачів. Більш детальну багатокритеріальну оцінку кожної складової якості послуг представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Багатокритеріальна оцінка якості послуг готельно-розважального комплексу «Влада» у 2025 році

Група/Показник	Оцінка (1-5)	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
1. Сервісна складова				**0,878**
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж підприємства	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
2. Ресурсна складова				**0,806**
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Інтегральний показник якості послуг	-	-	**1,00**	**1,684**

**джерело: розраховано автором на основі узагальнених результатів анкетного опитування споживачів та експертних оцінок працівників комплексу «Влада».*

У таблиці 2.3 проведено інтегральну оцінку якості послуг за багатокритеріальною моделлю. Аналіз показує, що найвищі оцінки отримали такі складові, як рівень сервісу та матеріально-технічне забезпечення (по 5 балів). Найнижчі оцінки отримали вартість обслуговування та соціальне забезпечення працівників (по 3 бали). Бальна (інтегральна) оцінка якості послуг готельно-розважального комплексу за багатокритеріальною моделлю, яка показує:

- які складові якості оцінювалися (сервіс, вартість, імідж тощо);
- яку оцінку (1–5) дали працівники/споживачі;
- яка вага (коефіцієнт важливості) кожного критерію;
- приведену (зважену) оцінку кожного показника;
- підсумковий інтегральний індекс якості послуг.

Застосовано класичну формулу (2.1) зваженої оцінки запропоновану О. Ю. Давидовою [19]:

$$Q_i = \frac{\text{Оцінка}}{\text{Еталон}} \times w_i \qquad (2.1)$$

де Q_i – одиничний показник якості;

w_i – вага критерію, коефіцієнт вагомості і-го параметра;

Еталон = 5 (максимальна оцінка); результат – частковий внесок у якість.

Інтегральний показник якості послуг у 2025 році становить 1,684 бали з максимальних 2,000, що свідчить про досить високий, але не досконалий рівень якості обслуговування. Найвагоміший вплив на загальний результат має сервісна складова (ваговий коефіцієнт 0,51), яка разом з тим демонструє найбільший потенціал для подальшого вдосконалення.

Отримані результати підтверджують наявність певних резервів підвищення якості послуг, особливо за критеріями вартості обслуговування та соціального забезпечення працівників. Це створює підґрунтя для розробки заходів щодо вдосконалення системи управління якістю в подальших розділах роботи.

Одиничний показник якості визначається шляхом відношення фактичного (оціночного) значення до еталонного показника з подальшим урахуванням коефіцієнта вагомості. Групові показники формуються через узагальнення (сумування) відповідних одиничних показників за окремими групами характеристик, тоді як інтегральний показник відображає підсумкову оцінку якості й розраховується на основі сукупності групових значень.

У практиці готельного обслуговування не викликає сумнівів той факт, що сприйняття якості значною мірою залежить від так званого «зіткнення очікувань». Найбільш позитивна оцінка з боку гостя формується у випадку, коли:

- очікування всіх учасників процесу обслуговування (клієнтів, персоналу, керівництва та власників) максимально узгоджені;
- фактичний рівень сервісу повністю відповідає цим очікуванням або перевищує їх.

Оцінювання якості готельних послуг базується на суб’єктивному сприйнятті гостя і проявляється у формуванні емоційного ставлення до підприємства. Це ставлення може мати позитивний або негативний характер і відображає ступінь відповідності отриманого сервісу попереднім очікуванням споживача. Кількісно така оцінка може бути виражена через умовну шкалу, яка характеризує інтенсивність емоційної реакції. Важливо, що подібна оцінка охоплює як весь комплекс послуг під час перебування гостя, так і окремі етапи або елементи обслуговування.

Процеси сприйняття та оцінювання якості фактично є єдиним безперервним механізмом. У його структурі можна виділити локальні оцінки, що формуються під час виконання окремих операцій сервісу (поселення, прибирання, харчування, додаткові послуги тощо), які в сукупності визначають загальне враження гостя.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку все більшої ваги набуває сфера послуг, зокрема готельно-ресторанний бізнес, який виступає важливим елементом туристичної інфраструктури. Однією з ключових

проблем цієї галузі є необхідність постійного вдосконалення методів оцінювання та підвищення якості сервісу з метою формування та утримання конкурентних переваг підприємств.

У сучасній науковій літературі поряд із поняттям «послуги готельно-ресторанного господарства» все частіше використовується термін «продукт готельно-ресторанного підприємства», що підкреслює комплексний характер результату його діяльності, який включає не лише матеріальні, а й нематеріальні складові сервісу.

Отже, Чекати, поки гість поскаржиться, і лише тоді реагувати – це не управління якістю, це латання дірок. Справжня робота з якістю починається раніше: з розуміння того, чого гість очікує ще до того, як він переступив поріг закладу. Керівництво ГРК «Влада», як і будь-якого іншого готельного підприємства, має знати свою аудиторію не в загальних рисах, а конкретно: хто ці люди, чому вони обрали саме цей заклад, що для них важливо і що може їх розчарувати. Без цього навіть добре навчений і старанний персонал може докладати зусиль не туди, куди треба. Щоб отримати таке розуміння, треба збирати інформацію безпосередньо від гостей – через анкетування, особисте спілкування при виїзді, моніторинг відгуків в інтернеті. Саме ці методи дають живий матеріал для управлінських рішень, а не абстрактні цифри зі звітів.

Результати аналізу показників якості готельних послуг свідчать, що рівень обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада» загалом можна оцінити як задовільний, із наявною позитивною динамікою та орієнтацією на подальший розвиток і вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

3.1. Рекомендації щодо підвищення якості послуг у закладах готельного господарства

Ефективна діяльність готельної індустрії сприяє активізації туристичної сфери як на національному рівні, так і в окремих регіонах. Проте, розвиток цієї сфери в Україні стикається зі значними труднощами, що зумовлені низкою проблем. Одним з ключових викликів є недостатній рівень якості надання готельних послуг.

Якість сервісу є одним із вирішальних критеріїв успішності функціонування готельних закладів. Вона ставить клієнтів у центр уваги і спонукає підприємства готельного бізнесу впроваджувати системний підхід до управління якістю, який охоплює всі ключові управлінські процеси та аспекти їхньої діяльності.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування виступає суттєвим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу та досягнення стабільних фінансово-економічних результатів діяльності. Якість обслуговування безпосередньо впливає на те, чи обере гість цей заклад вдруге. Готель з хорошою репутацією збирає постійних клієнтів, а конкуренція на ринку лише підсилює значення цього фактору – бо якщо поруч є схожий заклад за схожою ціною, перевагу отримає той, де гостям реально краще.

Результати дослідження ГРК «Влада» показали: загальний рівень якості обслуговування є достатнім, але не максимальним. Є конкретні зони, які потребують уваги: контроль якості на всіх ділянках роботи ще не став системним, частина персоналу потребує розвитку комунікаційних навичок, взаємодія з гостями після їх виїзду фактично відсутня, а цифрові інструменти

управління сервісом поки не використовуються повною мірою. Це не критичні проблеми, але саме вони стримують заклад від переходу на вищий рівень.

Внутрішній контроль якості – це не разова перевірка, а щоденна практика порівняння того, як воно є, з тим, як воно має бути за стандартом, і швидкого реагування, коли є розбіжність. Для ГРК «Влада» першим кроком у цьому напрямі має стати розроблення комплексної системи стандартів обслуговування – конкретних, зрозумілих і реально виконуваних, а не задекларованих на папері.

Стандарти мають охоплювати весь ланцюжок взаємодії з гостем: від першого контакту при бронюванні до прощання при виїзді. Заселення, прибирання номерів, обслуговування в ресторані «Колиба», робота банного комплексу, реагування на прохання і скарги – кожен з цих процесів повинен мати чітко визначену норму. Тоді якість перестає залежати від того, хто сьогодні на зміні, і стає передбачуваною для гостя.

У світовій практиці для оцінки якості обслуговування використовують два основних підходи:

1. Оцінка функціональних властивостей. Цей підхід фокусується на аналізі корисних характеристик та специфічних особливостей послуги, що викликають задоволення у споживачів. Рівень якості визначається сукупністю таких ознак. Наприклад, розкішний готель чи ресторан зазвичай пропонує вищий рівень сервісу, ніж заклад з обмеженими функціями.

2. Відсутність дефектів. Згідно з цим підходом, високий рівень якості досягається насамперед шляхом усунення недоліків у процесі обслуговування клієнтів. Тобто, навіть готель з базовим обслуговуванням, як і розкішний заклад, може вважатися високоякісним, якщо його послуги бездоганні та повною мірою відповідають потребам свого сегменту споживачів [4].

На основі результатів проведеного дослідження та виявлених недоліків у системі управління якістю обслуговування готельно-розважального комплексу «Влада» було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності сервісної діяльності підприємства.

Запропоновані рекомендації охоплюють кадрові, організаційні, технологічні та маркетингові аспекти управління якістю послуг.

Узагальнену характеристику запропонованих заходів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення якості обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада»

Виявлена проблема	**Запропонований захід**	**Очікуваний результат**
Недостатній контроль за дотриманням стандартів обслуговування	Розроблення та впровадження внутрішніх стандартів сервісу і чек-листів контролю	Підвищення стабільності та однакового рівня якості обслуговування
Недостатній рівень професійної підготовки окремих працівників	Проведення регулярних тренінгів і програм підвищення кваліфікації персоналу	Зростання професійної компетентності та клієнтоорієнтованості працівників
Обмежене використання сучасних інформаційних технологій	Впровадження CRM-системи та автоматизація процесів бронювання й обслуговування	Скорочення часу обслуговування та підвищення ефективності управління
Недостатній рівень збору інформації про задоволеність гостей	Запровадження електронних анкет, QR-кодів для оцінювання якості послуг	Оперативне виявлення недоліків та швидке реагування на зауваження клієнтів
Відсутність системного оцінювання роботи персоналу	Впровадження KPI та системи мотивації працівників	Підвищення продуктивності праці та якості виконання обов'язків
Недостатня персоналізація послуг	Формування бази даних постійних клієнтів та індивідуальних пропозицій	Підвищення рівня лояльності та збільшення кількості повторних відвідувань
Потреба в оновленні матеріально-технічної бази	Модернізація номерного фонду та технічного оснащення комплексу	Покращення комфорту гостей та підвищення конкурентоспроможності
Недостатній контроль фактичного рівня сервісу	Використання методу «таємний гість»	Об'єктивна оцінка якості обслуговування та усунення прихованих недоліків
Обмежений спектр додаткових послуг	Розроблення нових пакетних пропозицій і програм лояльності	Зростання привабливості комплексу для різних категорій споживачів

*****_складено автором на основі результатів дослідження_

Дані табл. 3.1 свідчать, що підвищення якості обслуговування в готельно-розважальному комплексі «Влада» потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів. Найбільший вплив на рівень задоволеності споживачів матимуть удосконалення системи підготовки персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та модернізація матеріально-технічної бази підприємства. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити рівень сервісу, а й забезпечити довгострокові конкурентні переваги закладу на ринку послуг гостинності.

Для більш наочного відображення ключових напрямів удосконалення системи управління якістю обслуговування в готельно-розважальному комплексі «Влада» доцільно представити їх у вигляді структурної схеми (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями підвищення якості обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада»

**розроблено автором*

Як видно з рис. 3.1, підвищення якості обслуговування є комплексним процесом, що передбачає одночасне вдосконалення декількох взаємопов'язаних складових діяльності підприємства. Центральне місце в

системі займає персонал, оскільки саме працівники безпосередньо формують враження гостей про рівень сервісу. Ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від наявності чітких стандартів обслуговування, сучасного програмного забезпечення, постійного контролю якості та належного технічного оснащення підприємства.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить удосконалення системи управління якістю обслуговування готельно-розважального комплексу «Влада», сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів, збільшенню кількості постійних клієнтів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та зростанню ефективності його діяльності. Комплексний підхід до управління якістю дозволить створити умови для сталого розвитку закладу та підвищення його привабливості на ринку послуг індустрії гостинності.

3.2. Практичні заходи з удосконалення якості обслуговування на прикладі ГРК «Влада»

Результати проведеного аналізу системи управління якістю обслуговування в готельно-розважальному комплексі «Влада» дозволили виявити як сильні сторони діяльності підприємства, так і окремі проблемні аспекти, що потребують подальшого вдосконалення. Незважаючи на достатньо високий рівень задоволеності споживачів, сучасні умови функціонування підприємств індустрії гостинності вимагають постійного підвищення якості послуг, удосконалення організації сервісних процесів та впровадження інноваційних технологій обслуговування.

Практика функціонування провідних підприємств готельного бізнесу свідчить, що конкурентоспроможність закладу дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення, а й від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни споживчих потреб, впроваджувати сучасні

цифрові технології та забезпечувати персоналізований підхід до кожного гостя.

На основі проведеного дослідження запропоновано автором комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю обслуговування в готельно-розважальному комплексі «Влада» (рис. 3.2).

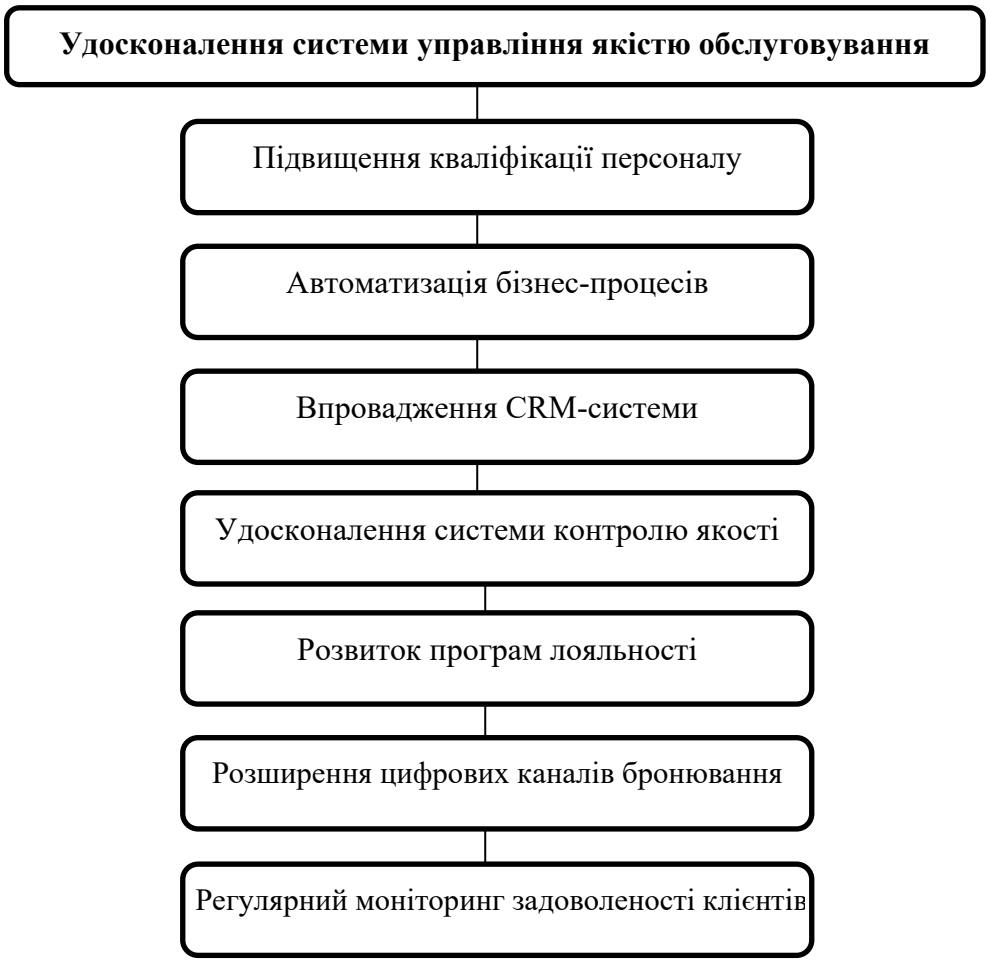


Рис. 3.2. Основні напрями удосконалення системи управління якістю обслуговування у ГРК «Влада» (*розроблено автором)*

Як видно з рис. 3.2, першочерговими напрямами вдосконалення системи управління якістю обслуговування є розвиток персоналу, цифровізація процесів обслуговування та підвищення ефективності взаємодії із клієнтами. Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити стабільно високий рівень

сервісу та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг гостинності.

Головною підставою формування позитивного клієнтського досвіду є професійний рівень персоналу. Саме працівники створюють перше враження гостей про заклад та безпосередньо впливають на рівень їхньої задоволеності. Саме тому в ГРК «Влада» варто запровадити постійну систему навчання персоналу, а не разові тренінги за потреби. Щоквартальні заняття з сервісної поведінки, культури спілкування, роботи з конфліктними ситуаціями і стандартів гостинності – це не витрати, а інвестиція, яка повертається у вигляді позитивних відгуків і повторних відвідувань.

Цифровізація – ще один напрям, без якого сучасний готель все більше нагадує заклад з минулого. Значна частина гостей сьогодні бронює проживання зі смартфона, і якщо цей процес незручний або вимагає телефонного дзвінка – частина потенційних клієнтів просто йде до конкурента. Для ГРК «Влада» впровадження зручної системи онлайн-бронювання з миттєвим підтвердженням, автоматичним виставленням рахунків та інтеграцією з популярними туристичними платформами – це не майбутній план, а нагальна потреба.

CRM-система в цьому контексті дозволить зберігати інформацію про постійних гостей: їхні уподобання, попередні замовлення, особливі побажання. Маючи ці дані, персонал може зустріти гостя, який вже бував у закладі, не як незнайомця, а як людину, якій тут раді. Такий рівень персоналізації є одним з найпотужніших інструментів формування лояльності.

Комплексний план заходів для ГРК «Влада» поєднує чотири напрями: вдосконалення кадрової роботи, впровадження цифрових технологій, стандартизацію і сертифікацію послуг та активізацію маркетингу. Реалізація запропонованих заходів передбачає: запровадження прозорих механізмів підбору та мотивації кадрів, підключення до системи онлайн-бронювання та впровадження автоматизованої системи управління (PMS), проходження сертифікації в системі УкрСЕПРО, а також просування комплексу через

сучасні комунікаційні канали. Кожен із зазначених напрямків спрямований на усунення конкретних недоліків, виявлених у ході аналізу, і в сукупності формує системну основу для стабільного підвищення рівня обслуговування, зростання завантаженості номерного фонду та зміцнення ринкових позицій закладу. З метою систематизації запропонованих заходів доцільно сформувати план їх реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План заходів щодо підвищення якості обслуговування у ГРК «Влада»*

Захід	**Термін реалізації**	**Очікуваний результат**
Проведення тренінгів для персоналу	щоквартально	Підвищення професійного рівня працівників
Впровадження CRM-системи	3–6 місяців	Персоналізація обслуговування
Розширення онлайн-бронювання	2–4 місяці	Збільшення кількості бронювань
Впровадження електронних анкет	1 місяць	Підвищення ефективності збору відгуків
Запровадження програми лояльності	2 місяці	Зростання кількості постійних клієнтів
Метод «таємний гість»	постійно	Контроль якості обслуговування
Автоматизація внутрішнього документообігу	6 місяців	Скорочення витрат часу персоналу

**розроблено автором*

Дані табл. 3.2 свідчать, що більшість запропонованих заходів не потребують значних капіталовкладень і можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі. Серед усіх запланованих заходів найбільший економічний ефект очікується від трьох: запровадження CRM-системи, автоматизації бронювання і програми лояльності для постійних гостей. Саме ці інструменти найбільше впливають на частоту повторних відвідувань і, відповідно, на дохід закладу – бо утримати вже лояльного клієнта завжди дешевше, ніж залучити нового.

Персонал при цьому залишається тим чинником, який жодна технологія не замінить повністю. Застосунок для бронювання можна скопіювати, ремонт

– повторити, але атмосферу, яку створює команда, відтворити складно. Саме тому впровадження чітких посадових інструкцій, регулярного навчання і системи мотивації, прив'язаної до реальних показників якості, є не менш важливим, ніж будь-яке технологічне рішення. Коли кожен співробітник розуміє, що якість обслуговування – це його особиста відповідальність, а не абстрактна вимога з наказу, заклад починає працювати по-іншому. Паралельно з цим цифровізація операційних процесів відкриває доступ до ширшої аудиторії потенційних гостей і суттєво скорочує час на обробку звернень та бронювань. Реалізація плану в повному обсязі дозволяє ГРК «Влада» перейти від реактивного реагування на скарги до проактивного управління якістю, що є ознакою зрілої та конкурентоспроможної системи менеджменту в індустрії гостинності.



Рис. 3.3. Модель формування якості обслуговування у ГРК «Влада»*

**розроблено автором*

Як показано на рис. 3.3, якість обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада» формується під впливом сукупності взаємопов’язаних елементів, кожен з яких безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Центральне місце в даній моделі займає персонал, оскільки саме працівники здійснюють безпосередню взаємодію з клієнтами та формують їхнє первинне враження про заклад. Те, наскільки добре співробітник знає свою справу, як він спілкується з людьми і чи вміє зберігати спокій у напруженій ситуації – все це відчувається гостем на кожному кроці, від моменту заселення до виїзду.

Стандарти обслуговування виконують роль спільного знаменника для всієї команди: вони забезпечують, щоб незалежно від зміни чи дня тижня гість отримував приблизно однаковий рівень сервісу. Без них якість стає непередбачуваною і повністю залежить від особистих якостей конкретного працівника, що є ризиком для репутації закладу. Для ГРК «Влада» актуальним завданням є не просто наявність таких стандартів, а їх регулярний перегляд – бо очікування гостей змінюються, і стандарти мають за ними встигати.

Технології сьогодні – це не розкіш, а робочий інструмент. Система онлайн-бронювання, CRM, автоматизований облік номерного фонду – кожен із цих інструментів вирішує конкретну практичну задачу: пришвидшує обслуговування, зменшує кількість помилок і дозволяє краще знати свого гостя. Особливо цінним є накопичення інформації про клієнтів: знаючи, хто до тебе приїжджає і що для цієї людини важливо, можна запропонувати їй щось особисте – а це те, що запам'ятовується.

Коли всі три складові – люди, стандарти і технології – працюють разом, гість отримує те, заради чого й приїхав: сервіс, де все зроблено вчасно, без зайвих ускладнень і з відчуттям, що тут йому раді. Саме за цим критерієм клієнт оцінює заклад і вирішує, чи варто повертатися.

Задоволений гість – це не просто хороший відгук. Це людина, яка наступного разу знову обере цей заклад і порекомендує його знайомим. В епоху, коли більшість людей читають відгуки перед бронюванням, кожне

позитивне враження реального гостя має більшу маркетингову вагу, ніж будь-яка реклама. І навпаки – одна негативна публікація в соціальних мережах здатна відлякати десятки потенційних клієнтів.

Лояльність гостя формується не за одне відвідування. Це результат послідовного позитивного досвіду, коли людина знає: тут буде добре, бо тут завжди добре. Саме такі клієнти забезпечують стабільну завантаженість незалежно від сезону і є найнадійнішою основою для розвитку будь-якого готельного підприємства. Лояльні клієнти є важливим джерелом стабільних доходів підприємства та сприяють зниженню витрат на залучення нових гостей.

Завершальним етапом моделі є зростання прибутковості та конкурентоспроможності готельно-розважального комплексу «Влада». Підвищення якості обслуговування забезпечує збільшення обсягів реалізації послуг, покращення фінансових результатів діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. Тому запропонована модель демонструє причинно-наслідковий зв'язок між окремими складовими системи управління якістю обслуговування та кінцевими результатами функціонування підприємства індустрії гостинності.

Тому, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності готельно-розважальному комплексу «Влада» доцільно здійснювати комплексне вдосконалення всіх складових моделі формування якості обслуговування, приділяючи особливу увагу розвитку персоналу, стандартизації сервісних процесів та впровадженню сучасних цифрових технологій управління якістю послуг.

Отже, проведене дослідження дозволило обґрунтувати комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю обслуговування у готельно-розважальному комплексі «Влада». Встановлено, що Якість обслуговування в індустрії гостинності – це не просто операційний параметр, а стратегічний ресурс, що визначає, чи буде заклад

конкурентоспроможним завтра. Саме через сервіс формується репутація, яку ні ремонтом, ні рекламою швидко не замінити, і саме вона зрештою впливає на фінансові результати.

Для ГРК «Влада» подальший розвиток у сфері якості має спиратися на чотири взаємопов'язані напрями: роботу з персоналом, технологічне оновлення, стандартизацію і маркетинг. Кожен із них важливий сам по собі, але реальний ефект дає лише їх поєднання.

Персонал залишається тією ланкою, яку не замінить жодна автоматизація. Саме люди несуть культуру сервісу і саме через них гість відчуває ставлення закладу до себе. Тому безперервне навчання – не разові тренінги «для галочки», а регулярна практика: заняття з комунікації, розбір конкретних ситуацій, відпрацювання стандартів обслуговування і клієнтоорієнтованого підходу.

Цифровізація процесів – другий пріоритет. Впровадження систем онлайн-бронювання, CRM і автоматизованого управління дозволить скоротити час обслуговування, підвищити ефективність використання номерного фонду і перейти від масового до персоналізованого сервісу. Паралельно автоматизація знімає частину навантаження з персоналу і скорочує операційні витрати.

Моніторинг задоволеності гостей – це зворотний зв'язок, без якого система управління якістю працює наосліп. Електронне анкетування, QR-коди для відгуків, аналіз соціальних мереж і метод «таємний гість» – кожен із цих інструментів допомагає побачити те, що гість часто не скаже вголос, але обов'язково відобразить у своєму рішенні – повертатися чи ні.

Програми лояльності і персоналізовані пропозиції для постійних гостей – ще один важіль, який безпосередньо впливає на частоту повторних відвідувань. Накопичувальні бонуси, індивідуальні знижки, пам'ять про уподобання клієнта – все це невеликі витрати для закладу, але значимі речі для гостя. У конкурентному середовищі саме такі деталі часто стають вирішальними при виборі.

Матеріально-технічна база при цьому також не може стояти на місці. Оновлення обладнання, модернізація номерного фонду, розширення переліку послуг – це інвестиції, що підтримують конкурентоздатність закладу в довгостроковій перспективі і підсилюють ефект від усіх інших заходів.

Усі ці напрями разом формують умови для того, щоб ГРК «Влада» перейшов від ситуативного реагування на проблеми до системного управління якістю, де кожен підрозділ діє злагоджено і орієнтується на єдиний результат – задоволеного гостя. Управління якістю при цьому має розглядатися не як перелік окремих заходів, а як безперервний процес, що вимагає постійної уваги, координації і готовності вдосконалюватися.

Досвід провідних готельних підприємств свідчить: заклади, що інвестують у позицію якості і цілеспрямовано, формують не просто лояльну клієнтську базу, а справжню репутаційну перевагу, яку складно відтворити конкурентам у короткостроковій перспективі. Саме така репутація є найстійкішим активом готельного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища і служить основою довгострокового комерційного успіху ГРК «Влада».

Персонал, стандарти, матеріально-технічна база і цифрові інструменти управління – це не паралельні напрями роботи, а єдина система, де недоопрацювання в одній ланці неминуче позначається на загальному враженні гостя. Саме тому запропонований комплекс заходів побудований як цілісна програма, а не як набір окремих рекомендацій.

Практична цінність розроблених заходів полягає в тому, що більшість із них не потребує значних капіталовкладень, але здатна дати відчутний результат у відносно короткі терміни. Запровадження внутрішніх стандартів обслуговування, регулярне навчання персоналу і налагодження системи зворотного зв'язку з гостями – це ті кроки, які підприємство може зробити власними силами і які безпосередньо вплинуть на рівень задоволеності клієнтів. Впровадження цифрових технологій, таких як: онлайн-бронювання, CRM-системи, PMS, потребує певних початкових витрат, однак досвід

підприємств галузі переконливо свідчить, що ці інвестиції окупаються через зростання завантаженості і скорочення операційних витрат.

Загалом реалізація запропонованих заходів дозволить ГРК «Влада» перейти від реактивного управління, коли проблеми вирішуються в міру їх виникнення, до системного підходу, за якого якість обслуговування стає передбачуваною і керованою величиною. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для стабільного нарощування клієнтської бази, зміцнення репутації закладу на черкаському ринку і забезпечення його сталого фінансово-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління якістю обслуговування підприємств індустрії гостинності на прикладі готельно-розважального комплексу «Влада» (м. Черкаси) як типового представника закладів готельно-розважального типу регіонального ринку. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Встановлено, що якість обслуговування є багатовимірним поняттям, яке не зводиться до технічного стану матеріальної бази. Відповідно до міжнародних стандартів, якість визначається як сукупність властивостей і характеристик послуги, що здатні задовольнити явні та очікувані потреби споживача. У практичному вимірі для підприємств індустрії гостинності це різниця між тим, чого гість очікував, і тим, що він реально отримав. Якщо реальність відповідає очікуванням або перевищує їх – гість задоволений; якщо ні – готель втрачає клієнта, як правило, назавжди. Зв'язок між якістю послуг і комерційними результатами є прямим: заклади, що послідовно займаються якістю, зберігають клієнтську базу і нарощують дохід навіть за умов зниженого ринкового попиту.

Доведено, що якість на підприємствах готельної галузі реалізується через три взаємопов'язані категорії: технічну (стан матеріальної бази), функціональну (культура і процеси обслуговування) та етичну (репутація і загальний імідж закладу). Для більшості підприємств індустрії гостинності найменш капіталоємним і водночас найбільш доступним ресурсом підвищення якості є функціональна складова – вона вдосконалюється через навчання персоналу, впровадження стандартів і системний контроль виконання. Персонал у цьому контексті є вирішальним чинником: від культури кожного співробітника залежить загальне враження гостя від перебування в закладі.

З'ясовано, що механізм управління якістю готельних послуг на підприємствах індустрії гостинності охоплює планування, оперативне

управління та постійне вдосконалення. Системний підхід до реалізації цього механізму передбачає: розроблення внутрішніх стандартів обслуговування; регулярний контроль їх виконання; зворотний зв'язок від споживачів; аналіз слабких місць і коригувальні заходи. Ефективність управління якістю на готельних підприємствах визначається не наявністю документів, а реальним рівнем виконання стандартів у щоденній роботі кожного підрозділу.

Встановлено, що готельно-розважальний комплекс «Влада» є типовим представником підприємств індустрії гостинності регіонального рівня, що діє відповідно до чинного законодавства України. Заклад розташований у живописній зеленій зоні Черкас (вул. Оборонна, 13), поблизу залізничного та автовокзалу, що забезпечує зручну транспортну доступність. Інфраструктура комплексу включає номерний фонд різних категорій (люкс, напівлюкс, стандарт, окремі будиночки, хостел), ресторан «Колиба» на 140 посадкових місць, банний комплекс із сауною та басейном, рибальський ставок, міні-зоопарк і банкетні альтанки. Саме поєднання готельної та розважальної складових є характерною конкурентною перевагою підприємств змішаного типу, до яких належить ГРК «Влада», порівняно зі спеціалізованими готельними закладами.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників ГРК «Влада» за 2024–2025 роки, що є репрезентативним прикладом для підприємств готельно-розважального типу середнього сегменту. Дохід від реалізації послуг зріс з 6 850 до 7 620 тис. грн. (+11,2%), завантаженість номерного фонду - з 45% до 52%, чистий прибуток збільшився на 44,6% і досяг 412 тис. грн., рентабельність підвищилась з 4,16% до 5,41%. Зазначені показники є типовими для підприємств готельно-розважального типу регіонального ринку в умовах поступового відновлення галузі.

На підставі теоретичного аналізу та практичного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю у ГРК «Влада», який передбачає удосконалення управління персоналом через прозорий підбір кадрів, чіткі посадові інструкції, регулярне

навчання, систему мотивації та кар’єрного розвитку; впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема підключення до онлайн-платформ бронювання, оптимізацію сайту та використання PMS-системи; посилення стандартизації та контролю якості шляхом сертифікації, регулярних аудитів і систематичного збору відгуків гостей; а також активізацію маркетингової діяльності через просування унікальних послуг комплексу, впровадження програм лояльності та розширення роботи з корпоративними клієнтами.

Доведено, що послідовне впровадження розроблених заходів дасть ГРК «Влада» відчутний практичний результат: більше задоволених гостей, вища частка повторних відвідувань і міцніші позиції на регіональному ринку. Впровадження системи онлайн-бронювання і PMS-рішення окупиться досить швидко, передусім через зростання завантаженості номерного фонду і зниження витрат на залучення нових клієнтів, адже автоматизація дозволяє обробляти більше запитів без пропорційного збільшення штату. Встановлено, що удосконалення мотиваційної системи для персоналу зменшить плинність кадрів, а отже, стабілізує якість обслуговування, яка сьогодні надто залежить від того, хто конкретно вийшов на зміну. Удосконалення системи мотивації персоналу зменшить плинність кадрів і підвищить стабільність якості обслуговування.

Обґрунтовано, що якість є стратегічним ресурсом підприємства готельного господарства, а не лише операційним параметром. Вона визначає стиль управління, маркетингову позицію, рівень довіри гостей і, зрештою, фінансові результати діяльності. Підприємства індустрії гостинності, що розглядають якість як предмет постійної системної уваги, а не як тему для разових кампаній, демонструють кращі показники завантаженості та прибутковості навіть у складних ринкових умовах. ГРК «Влада» має для цього необхідний потенціал: стабільну фінансову динаміку, розвинену інфраструктуру і сформовану лояльну аудиторію. Перетворення цих конкурентних переваг на системну якість обслуговування є головним завданням подальшого розвитку закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: 04.01.2026).

2. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18 (дата звернення: 05.01.2026).

3. ДСТУ 4268 :2003 . Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Чинний від 2004-07-01. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. URL: https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%204268.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

4. ДСТУ 4269:2003. Національний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів»: Чинний від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 13 с.

5. ДСТУ ISO 180 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник : чин. від 10.01.2001 р. Київ: Держстандарт України, 2001. 27 с.

6. ДСТУ ISO 180 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. Київ : Держстандарт України, 2001. 23 с.

7. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.04.2026).

8. Агафонова Л.Г., Агафонова О.С. Туризм, готельний га ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібн. Київ : Знання України, 2002. 358 с.

9. Басюк Д. І., Мельник Д. О., Маршаленко М. П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка та держава*. № 3. 2019. С. 30–33.

10. Готельно-ресторанний комплекс «Влада». *Готелі24.* URL: https://hotels24.ua/uk/Cherkasy/Hotel-restaurant-complex-Vlada-3765.html (дата звернення: 04.02.2026).

11. Березін О.В., Міценко Н.Г., Дуда С.Т. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006. 2024. 308 с.

12. Бондар Н.П. Ефективне управління фірмою: *Сучасна теорія і практика.* URL: https://studfile.net/preview/5370698/ (дата звернення: 08.04.2026).

13. Брич В. Я., Охота В. І. Методологічні підходи до оцінки якості туристичних та готельно-ресторанних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С.22-25.

14. Гудков В.І., Лавриненко Л.В. Менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посібн. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 207 с.

15. Олійник В., Дишкантюк Ю., Власюк К. Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «bossfor». *Економіка та суспільство*. Одеса, 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-112. (дата звернення: 08.03.2026).

16. Гуру менеджменту якості і їх концепції. URL: http://www.management.com.ua/qm/qm009.html. (дата звернення: 28.02.2026).

17. Гірняк П.П. Менеджмент. Підручник. Львів : Магнолія. 2023. 352 с.

18. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Черкаси. 2016. №12. С.78-83.

19. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 414 с.

20. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Проблеми економіки та управління.* Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львів. Політехніка», 2018. № 611. С.130-134.

21. Завідна Л. Д., Шевчук Н. С. Модель управління якістю готельних послуг. *Сучасні дослідження в науці та освіті* : матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф. (Чикаго, США, 7–9 груд. 2023 р.). Chicago : BoScience Publisher, 2023. С. 927–932. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-7-9.12.2023.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

22. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

23. Румянцева І., Мендела І. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-12-02 (дата звернення: 15.01.2026).

24. Завідна Л.Д. Управління якістю послуг як стратегічний чинник розвитку підприємства готельного господарства. *Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів* : тези доповідей Всеукраїнської наук.- практ. конф. (м. Мукачево, 26 березня 2019 р.). Мукачівський державний університет. Мукачево : РВВ МДУ, 2019. С. 52–54.

25. Завідна Л.Д. Клименко В.І. Якість послуг як ключовий чинник успіху готельного бізнесу. *Modern Transformation in Economics and Management.* II International Scientific Conference Conference Proceedings, Part I, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2019. Vol. 1. P.70–74.

26. Коробейникова Я., Котенко Р., Щука Г. Адаптація готельного бізнесу в період війни в контексті сучасних трендів (кейси Івано-Франківської області). *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-90. (дата звернення: 19.02.2026).

27. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 26–31. DOI: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.5. URL: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/106 (дата звернення: 19.03.2026).

28. Стригуль Л. С. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: https://es.khpi.edu.ua/article/view/282737 (дата звернення: 11.03.2026).

29. Дишкантюк О. В. Управління якістю у сфері гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2026. Вип. 3. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/306 (дата звернення: 09.05.2026).

30. Офіційний сайт Готельно-розважальний комплекс «Влада». URL: https://in.ck.ua/ua/vlada (дата звернення: 08.04.2026).

31. Іванова Л.О. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Львів : Магнолія. 2023. 216 с.

32. Іванова Л.О., Музика О.М. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг: навч. посіб. Львів : Магнолія. 2023. 227 с.

33. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 280 с.

34. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 328 с.

35. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 472 с.

36. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.

37. Мельниченко С. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах. *Вісник КНТЕУ.* 2012. №1. С. 24-33.

38. Оробейко Е.С. Шредер Н.Г. Організація обслуговування: ресторани і бари: посібник. Миколаїв : Альфа-М, 2016. 320 с.

39. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 228 с.

40. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 328 с.

41. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління.* Інновації. 2014. №2 (12). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56. (дата звернення: 01.03.2024).

42. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Донецк : Національний університет економіки і торгівлі імені М.Тугана-Барановського, 2016. 328 с.

43. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Новак М.В. Управління якістю готельних послуг : монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. 234 с.

44. Усіна А.І., Давидова О.Ю., Сегеда І.В., Кононенко Т.П. Організація послуг харчування: підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 183 с.

45. Черевко І.В. , Шеметюк Ю.В., Катрік А. І. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві. Любешів : Любешівський технічний коледж Луцького НТУ. 2020. 119 с.

46. Чередниченко А.О., Калинин М. В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. № 56. С.68-73.

47. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656 (дата звернення: 09.06.2026).

48. Круковська О. Сучасні стандарти системи контролю та забезпечення якості у сфері туризму та гостинності. *Європейські наукові перспективи*. 2025. № 3. URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/download/105/99 (дата звернення: 09.06.2026).

49. Національний банк України : офіційний веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 28.01.2026).

50. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: https://bank.gov.ua/monetary-report (дата звернення: 05.05.2026).

51. Румик І., Лакіза В., Курило О., Антошкова Н., Тараненко Г. Оцінювання фінансового менеджменту власними витратами на підприємствах готельно-ресторанної справи. *Проблеми теорії та практики фінансово-кредитної діяльності*. 2024. Вип. 6, № 59. С. 311–321. DOI : https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4574 (дата звернення: 28.04.2026).

ДОДАТОК А

Показники фінансово-господарської діяльності готельно-розважального комплексу «Влада» за 2024-2025 р.р.

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4
Дохід від реалізації послуг	тис. грн.	6850,00	7620,00
Рівень завантаженості номерного фонду	%	45,00	52,00
Чистий дохід	тис. грн.	5480,00	6096,00
Рівень чистого доходу	%	80,0	80,0
Загальний обсяг витрат	тис. грн.	5120,00	5480,00
Рівень витрат	%	74,7	71,9
Валовий прибуток	тис. грн.	1730,00	2140,00
Чистий прибуток	тис. грн.	285,00	412,00
Рентабельність надання послуг	%	4,16	5,41
RevPAR (дохід на доступний номер)	тис. грн.	1850	2140
ADR (середній тариф за номер)	тис. грн.	4110	4115
Поточні витрати	тис. грн.	680,00	710,00
Витрати на оплату праці	тис. грн.	1420,00	1480,00
Витрати на навчання і розвиток персоналу	тис. грн.	85,00	112,00
Всього, поточні витрати	тис. грн.	5120,00	5480,00
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	15800,00	16200,00
Чисельність працівників	чол.	68	67
Фондовіддача	тис. грн.	232,35	241,79
Рентабельність основних фондів	%	1,80	2,54
Інтегральний показник		0,62	0,71

**джерело складено автором на основі даних внутрішньої фінансової звітності підприємства*