МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2025 р.
Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ОДЕСА» М. ОДЕСА

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, 41 гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Анастасія Василівна ПОЛЮХОВИЧ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Світлана ТИМЧУК

Умань 2025

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Людмила ТРАНЧЕНКО
«___ _____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти *ПОЛЮХОВИЧ Анастасії Василівні*
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «*Управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса» м. Одеса*»

керівник кваліфікаційної роботи *Тимчук Світлана Володимирівна*, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО від « » *2025 р. №*

2. Строк подання здобувачем роботи « » *2025 р.*

3. Вихідні дані до роботи склали нормативно-правові акти України, матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці та монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених із загальних проблем управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, Інтернет-ресурси та інше.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі.

Розділ 2. Аналіз системи управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса».

Розділ 3. Напрями удосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса».

5. Перелік графічного матеріалу рисунків – 2, таблиць – 13, формул – 0, додатків – 1.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання роботи		
5.	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів роботи		
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника		
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку керівника		
11.	Одержання рецензії внутрішнього рецензента		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист роботи		

Здобувач _____ Анастасія ПОЛЮХОВИЧ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____Світлана ТИМЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається з 63 сторінках. Кількість розділів – 3, рисунків – 2, таблиць – 13, формул – 0, додатків – 1, список використаних джерел налічує 44 найменувань.

Об’єктом дослідження є система управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса», розташованому в місті Одеса.

Предметом дослідження є процеси управління якістю обслуговування, що впливають на рівень сервісу та конкурентоспроможність готельного комплексу «Одеса».

Метою є дослідження теоретичних засад, аналіз стану та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса», що сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і покращенню позицій на ринку.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі, зокрема розглянуто суть поняття «якість обслуговування» та проаналізовано існуючі системи і моделі управління якістю у готельному господарстві.

У другому розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику готельного комплексу «Одеса» та здійснено оцінку поточного рівня якості обслуговування, виявлено основні проблеми та недоліки.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса» шляхом впровадження сучасних стандартів якості та інноваційних підходів до сервісу.

Ключові слова: готельне господарство, якість обслуговування, управління якістю, сервіс, конкурентоспроможність, стандарти, інновації.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено теоретичні основи управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі, розглянуто сутність поняття «якість обслуговування» та проаналізовано основні системи і моделі управління якістю у готельному господарстві. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику готельного комплексу «Одеса» м. Одеса та оцінено сучасний стан якості обслуговування. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями удосконалення управління якістю обслуговування, зокрема впровадження сучасних стандартів і інноваційних підходів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельного комплексу.

Ключові слова: готельно-ресторанна справа, якість обслуговування, управління, сервіс, конкурентоспроможність, стандарти, інновації.

SUMMARY

The paper outlines the theoretical foundations of service quality management in the hospitality industry. It examines the concept of «service quality» and analyzes key systems and models of quality management in hotel operations. The organizational and economic characteristics of the hotel complex «Odesa» in the city of Odesa are analyzed, as well as the current state of service quality. Based on the conducted analysis, directions for improving service quality management are proposed, including the implementation of modern standards and innovative approaches, which will contribute to enhancing the competitiveness of the hotel complex.

Keywords: hospitality industry, service quality, management, service, competitiveness, standards, innovation.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
РОЗДІЛ І.	Теоретичні основи управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі	
1.1.	Сутність поняття «якість обслуговування» та її значення у сфері гостинності	12
1.2.	Системи та моделі управління якістю в готельному господарстві	19
РОЗДІЛ ІІ.	Аналіз системи управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса»	
2.1.	Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Одеса»	26
2.2.	Оцінка поточного рівня якості обслуговування та виявлення проблемних аспектів	35
РОЗДІЛ ІІІ.	Напрями удосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса»	
3.1.	Пропозиції щодо підвищення якості обслуговування на основі сучасних стандартів	42
3.2.	Впровадження інноваційних підходів до управління якістю обслуговування	49
	ВИСНОВКИ	55
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
	ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку туристичної сфери та зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг якість обслуговування виступає ключовим чинником успіху готельного підприємства. Споживачі все частіше обирають не лише за ціновими критеріями, а передусім за рівнем комфорту, індивідуального підходу та професійності персоналу. Саме тому питання управління якістю обслуговування набуває особливої ваги в системі стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Місто Одеса, як один із провідних туристичних центрів України, щороку приймає велику кількість гостей як з України, так і з-за кордону. Це зумовлює підвищені вимоги до якості готельного сервісу, а також актуалізує необхідність впровадження ефективних систем управління якістю, які б відповідали міжнародним стандартам. Готельний комплекс «Одеса» відіграє важливу роль у туристичній інфраструктурі міста, а отже, потребує постійного вдосконалення сервісного обслуговування, аби зберегти свою конкурентоспроможність та позитивний імідж на ринку.

Актуальність обраної теми також зумовлена потребою в системному підході до вивчення практики управління якістю в умовах українського готельного господарства. Сучасні виклики, пов’язані з економічною нестабільністю, високими очікуваннями клієнтів та впливом цифрових технологій, вимагають нових підходів до організації готельного обслуговування, що базуються на гнучкому управлінні, підвищенні кваліфікації персоналу, впровадженні інновацій та стандартизації процесів.

Таким чином, дослідження процесів управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса» є своєчасним і важливим для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування готельного підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування стійкої клієнтської лояльності.

Управління якістю обслуговування в готельному комплексі в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які встановлюють загальні вимоги до надання послуг у сфері туризму та готельно-ресторанної діяльності. Основним документом, що визначає правові засади функціонування туристичної індустрії, є Закон України «Про туризм», який містить положення щодо якості туристичних і готельних послуг, а також відповідальності суб'єктів господарювання за їх рівень. Важливе значення мають також вимоги, встановлені Законом України «Про захист прав споживачів», відповідно до якого готельні підприємства зобов'язані забезпечувати належну якість послуг, надавати достовірну інформацію про них і гарантувати безпеку для споживачів.

Додатково управління якістю обслуговування ґрунтується на положеннях Національного стандарту України ДСТУ 4268:2021 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги», що визначає ключові параметри якості готельного обслуговування, зокрема вимоги до персоналу, інфраструктури, рівня комфорту та безпеки. Практичне значення мають також міжнародні стандарти системи менеджменту якості, зокрема ISO 9001, які все частіше інтегруються у вітчизняну готельну сферу для забезпечення високого рівня сервісу відповідно до світових стандартів [28].

Аналіз останніх досліджень і публікацій про вдосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Вони досліджують різні аспекти організації сервісної діяльності, впровадження систем управління якістю, стандартизації послуг, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та ефективного використання персоналу.

Зокрема, серед вітчизняних дослідників варто відзначити роботи О. М. Ткаченка, І. А. Гуменюк, Т. В. Козак, які акцентують увагу на специфіці впровадження національних стандартів якості у готельній справі та ролі персоналу у формуванні позитивного досвіду споживача. Дослідження С. В. Мельниченка й О. С. Гаврилюка присвячені питанням оцінювання якості

обслуговування та формуванню конкурентних переваг готельного підприємства на основі системного підходу до управління.

Зарубіжні вчені, зокрема Ф. Котлер, Дж. Ловетт, П. Джеймс, С. Вільямс, досліджують стратегічне управління якістю як частину загальної маркетингової політики підприємств сфери гостинності [32]. У їхніх роботах особлива увага приділяється впровадженню стандартів ISO серії 9000, моделей якості сервісу (наприклад, моделі SERVQUAL), а також практикам Total Quality Management (TQM) у готельному бізнесі [39].

Також актуальними є дослідження щодо цифрової трансформації систем управління якістю, автоматизації процесів контролю за рівнем обслуговування, збору та аналізу зворотного зв'язку від гостей, що особливо розвинене у працях таких авторів, як К. Чу, Е. Ло та М. Брукс.

Попри значну кількість напрацювань, залишається потреба у практично орієнтованих дослідженнях, які дозволяють адаптувати загальні теоретичні підходи до конкретних умов функціонування українських готельних підприємств. Саме тому вивчення та вдосконалення системи управління якістю обслуговування на прикладі готельного комплексу «Одеса» є актуальним і важливим як у науковому, так і у прикладному контексті.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса» м. Одеса, що сприятиме підвищенню рівня клієнтської задоволеності, конкурентоспроможності закладу та відповідності наданих послуг сучасним стандартам сфери гостинності. Основним завданням є вивчення теоретичних основ управління якістю обслуговування в готельному комплексі з метою виявлення можливостей підвищення ефективності сервісу, аналізу існуючої системи управління якістю у готельному комплексі «Одеса», визначення проблемних аспектів та розробки рекомендацій щодо впровадження сучасних стандартів і

інноваційних підходів для удосконалення рівня обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Досягнення визначеної мети передбачає розв'язання таких завдань:

- вивчення теоретичних основ поняття «якість обслуговування» та сучасні підходи до управління якістю у готельно-ресторанній сфері;
- аналіз існуючої системи та моделі управління якістю обслуговування в готельному бізнесі;
- здійснення організаційно-економічну характеристики готельного комплексу «Одеса» та оцінити поточний рівень якості обслуговування;
- виявлення проблемних аспектів у системі управління якістю обслуговування готельного комплексу;
- розробка пропозицій щодо підвищення якості обслуговування на основі впровадження сучасних стандартів та інноваційних підходів.;
- обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління якістю обслуговування з метою підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу «Одеса».

Об'єктом дослідження є система управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса», розташованому в місті Одеса.

Предметом дослідження є процеси управління якістю обслуговування, що впливають на рівень сервісу та конкурентоспроможність готельного комплексу «Одеса».

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: структурно-логічний аналіз; узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу та синтезу; графічне представлення даних, економічний та статистичний аналіз тощо.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, матеріали Держкомстату України, наукові праці та тематичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених із загальних питань управління

якістю обслуговування, матеріали тез науково-практичні конференції та журнальна література, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у статтях збірників:

1) Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», 12 березня 2025 року, м. Київ, НУБіП

2) V Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України», 9 квітня 2025 року, м. Одеса, ОНЕУ

3) Студентської наукової конференції, приурочена 125-річчю від дня народження видатного вченого і педагога у галузі землеробства, професора Симона Самійловича Рубіна. 24 квітня 2025 р., Умань, УНУ

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність поняття «якість обслуговування» та її значення у сфері гостинності

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування виступає однією з головних передумов успішної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зростання конкуренції, динамічні зміни в уподобаннях споживачів, впровадження новітніх технологій і підвищення рівня клієнтських очікувань зумовлюють необхідність постійного вдосконалення сервісу. Забезпечення високої якості обслуговування перетворюється на стратегічний пріоритет, який не лише впливає на рівень задоволеності гостей, але й формує імідж закладу, його ринкову позицію та довгострокову конкурентоспроможність.

Управління якістю в сфері готельно-ресторанного бізнесу охоплює широкий спектр аспектів: від розробки стандартів обслуговування і підвищення кваліфікації персоналу – до впровадження систем управління якістю (як національних, так і міжнародних), орієнтованих на клієнта та результат. Особливе значення в цьому контексті мають наукові підходи до розуміння поняття «якість обслуговування», принципи її забезпечення та сучасні моделі управління, що дозволяють забезпечити стабільний рівень сервісу відповідно до очікувань споживачів [33]

У сучасній сфері гостинності поняття «якість обслуговування» набуло особливої актуальності, оскільки саме воно визначає рівень задоволеності споживачів та їх готовність повертатися до закладу або рекомендувати його іншим [20]. Якість обслуговування є одним із головних чинників, що формує конкурентні переваги підприємства готельно-ресторанного бізнесу, впливає на його репутацію, прибутковість і стійкість на ринку.

Готельно-ресторанна сфера передбачає постійний прямий контакт між працівниками та клієнтами, що робить якість обслуговування не лише технічним показником, але й соціально-психологічною категорією [12]

У науковій літературі та практиці готельно-ресторанного бізнесу поняття «якість обслуговування» трактується по-різному залежно від підходів, контексту діяльності та наукової школи. Пропонуємо порівняльний аналіз основних визначень цього поняття, наведених у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дозволяє глибше зрозуміти суть категорії, її структурні елементи та значення для підприємств сфери гостинності.

Таблиця 1.1.

Порівняльна таблиця визначень поняття «якість обслуговування» [5, 16, 21, 45]

Визначення поняття «якість обслуговування»	Джерело / Автор
Якість обслуговування – це ступінь відповідності послуг очікуванням і вимогам споживача.	Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.
Якість обслуговування – це інтегральна характеристика, що відображає здатність задовольнити потреби клієнта на всіх етапах взаємодії.	Гуменюк І. А., 2020
Якість обслуговування у готельному бізнесі – це комплексний показник, що включає рівень сервісу, комфорт, безпеку та індивідуальний підхід до клієнта.	Ткаченко О. М., 2016
Якість обслуговування – це здатність послуги відповідати встановленим стандартам і водночас перевершувати очікування клієнтів.	Котлер Ф., Bowen J., Makens J. (2020)
Якість обслуговування – це результат порівняння клієнтських очікувань із фактичним сприйняттям отриманого сервісу.	Lovelock Ch., Wirtz J. (2016)
Якість обслуговування – це сукупність характеристик процесу обслуговування, які забезпечують задоволення запитів споживача.	Мельниченко С. В., 2021
Якість обслуговування – це основний елемент конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, що визначає його привабливість на ринку.	Гаврилюк О. С., 2018

Аналіз різних визначень поняття «якість обслуговування» засвідчує, що ця категорія є багатогранною та включає як об’єктивні характеристики (відповідність стандартам, технічні параметри послуги), так і суб’єктивні чинники (очікування, враження та задоволеність клієнта). Найбільш поширеним є підхід, за якого якість оцінюється через призму відповідності реального сервісу очікуванням споживача, що є особливо важливим у сфері гостинності, де людський фактор відіграє ключову роль. Отже, для ефективного управління якістю обслуговування доцільно враховувати як стандартизовані підходи (ISO), так і моделі сприйняття (наприклад, SERVQUAL) [1, 6, 23]

Якість обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі формується під впливом сукупності взаємопов’язаних елементів, які охоплюють як матеріально-технічний рівень закладу, так і якість взаємодії персоналу з клієнтом. Серед ключових складових – професіоналізм персоналу, культура обслуговування, швидкість реагування на запити, рівень комфорту, доступність інформації, чистота і стан приміщень, безпека, індивідуальний підхід до кожного гостя, а також загальна атмосфера, яка створюється у закладі. Важливим елементом є відповідність наданих послуг очікуванням споживача, що включає як об’єктивні параметри (наприклад, час поселення, відповідність номера стандартам), так і суб’єктивні враження (доброзичливість, турбота, емпатія з боку персоналу).

У науковій літературі структура якості обслуговування часто аналізується через призму моделі SERVQUAL, розробленої Парасураманом, Зейтхамлом і Беррі, яка виділяє п’ять вимірів якості: надійність, чуйність, впевненість, емпатія та матеріальні аспекти [16]. Українські дослідники, зокрема Козак Ю. Г. та Мальська М. П., також наголошують на необхідності комплексного підходу до якості обслуговування, що поєднує стандартизовані технологічні процеси з гнучким сервісом, зорієнтованим на клієнта [31].

Якість обслуговування визначається не тільки формальними показниками, а й емоційною складовою взаємодії, яка формується в результаті

комунікації персоналу з клієнтом, естетичного сприйняття інтер'єру, музичного супроводу та інших нематеріальних факторів, які разом створюють унікальний сервісний досвід.

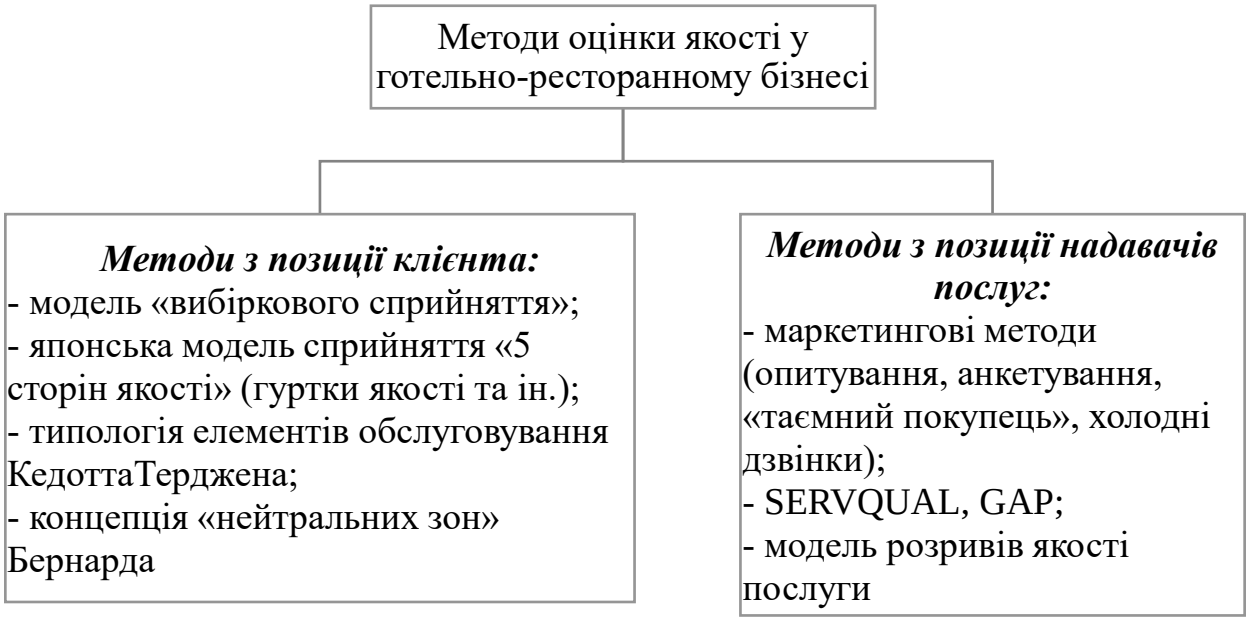


Рис. 1.1. Методи оцінки якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі [29]

Якість обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі є комплексним поняттям, що формується під впливом низки взаємопов'язаних елементів. Насамперед, ключовим чинником є професіоналізм і поведінкова культура персоналу, оскільки саме взаємодія співробітників із гостями створює перше враження про заклад. До значущих складових належить також комфорт і безпека перебування клієнтів, що охоплює стан номерного фонду, чистоту приміщень, якість меблів, обладнання та дотримання гігієнічних стандартів.

Не менш важливою є швидкість та ефективність надання послуг, що відображає здатність персоналу оперативно реагувати на потреби гостей. Вагому роль відіграє індивідуалізація сервісу – здатність адаптувати обслуговування відповідно до очікувань і побажань конкретного клієнта. Серед елементів, що також впливають на якість, варто відзначити зручність процесів бронювання та реєстрації, доступність додаткових послуг, якість харчування, інформаційну відкритість та доброзичливу атмосферу в закладі.

Формування якості обслуговування неможливе без управлінського контролю та дотримання стандартів сервісу, що гарантує сталість у наданні послуг. Водночас важливим є і зворотний зв'язок від клієнтів, адже саме він дозволяє виявляти слабкі місця й адаптувати сервіс до змін у споживчій поведінці. Отже, якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі – це результат гармонійної взаємодії матеріально-технічної бази, людського чинника, управлінських технологій та орієнтації на гостя [13]

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі якість обслуговування дедалі частіше оцінюється та регулюється на основі міжнародно визнаних стандартів і моделей, серед яких ключову роль відіграють ISO 9001, SERVQUAL та концепція TQM (Total Quality Management). Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що впровадження цих систем дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладів гостинності, забезпечуючи стабільну якість послуг і підвищення рівня задоволеності клієнтів [1-6, 18, 33]

Стандарт ISO 9001 акцентує увагу на процесному підході до управління якістю, що охоплює не лише безпосереднє надання послуг, а й управлінські, кадрові та логістичні аспекти. У контексті готельного бізнесу ISO 9001 слугує основою для формалізації внутрішніх процесів, впровадження систем моніторингу, а також постійного вдосконалення, що є запорукою сталого розвитку підприємства.

Модель SERVQUAL, запропонована Парасураманом, Зейтхамлом і Беррі, широко використовується в академічному середовищі для оцінювання сервісу на основі розривів між очікуваннями клієнтів і фактичним сприйняттям послуг. У готельно-ресторанному секторі ця модель дозволяє ідентифікувати конкретні сфери, де існують проблеми в обслуговуванні, зокрема в аспектах чуйності персоналу, емпатії, надійності, матеріального забезпечення та довіри. Як відзначають українські науковці, серед них Козак і Мальська, SERVQUAL є ефективним діагностичним інструментом, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення [34, 39].

Ще однією широко досліджуваною моделлю є система TQM, яка розглядає якість не як ізольований компонент, а як філософію всього підприємства. У працях Мельник і Герасимчук наголошується, що TQM у готельно-ресторанному бізнесі базується на залученні всього персоналу до процесів покращення якості, впровадженні циклів Демінга (PDCA), фокусі на клієнтській орієнтації та розбудові довготривалих партнерських відносин із постачальниками [2, 18, 35]

Таким чином, аналіз наукових публікацій демонструє, що поєднання підходів ISO 9001, SERVQUAL і TQM створює інтегровану систему управління якістю, що враховує як вимоги міжнародних стандартів, так і специфіку клієнтського досвіду в сфері гостинності. Це дозволяє підприємствам забезпечувати високу якість обслуговування, підтримувати позитивну репутацію і досягати довгострокових стратегічних цілей [28].

Якісне обслуговування є критично важливим чинником успішної діяльності підприємств індустрії гостинності, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей, їхню лояльність і репутацію закладу на ринку. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де клієнтський досвід є основою для повторних візитів і позитивних відгуків, саме якість обслуговування стає головною конкурентною перевагою. Вона визначає не лише емоційне враження гостя від перебування, а й спонукає його до формування довготривалого зв’язку з брендом [3]

Крім того, високий рівень сервісу дозволяє підприємству утримувати свою ринкову позицію навіть в умовах жорсткої конкуренції, підвищувати середній чек завдяки створенню додаткової цінності для клієнта та знижувати витрати на залучення нових споживачів через силу «сарафанного радіо». У стратегічній перспективі якісне обслуговування сприяє формуванню позитивного іміджу, стабільному прибутку, зростанню вартості бренду та залученню нових ринків. Таким чином, якість обслуговування є не просто частиною щоденної операційної діяльності, а інструментом довгострокового розвитку та сталого успіху підприємств у сфері гостинності.

Якість обслуговування у сфері гостинності є одним із найвагоміших чинників, що безпосередньо впливають як на конкурентоспроможність підприємства, так і на лояльність клієнтів. Її вплив простежується у кількох ключових аспектах:

1. Формування першого враження та брендової репутації**.** Високий рівень обслуговування створює позитивний імідж готельного чи ресторанного закладу, що виділяє його серед конкурентів. Гості, які відчули турботу, професіоналізм персоналу, індивідуальний підхід, схильні повертатися до закладу та рекомендувати його іншим.

2. Підвищення рівня задоволеності клієнтів**.** Якщо сервіс перевищує очікування споживача або повністю їм відповідає, це веде до емоційної прихильності клієнта до бренду. Такий досвід впливає на повторні візити (retention) і знижує ймовірність переходу до конкурентів.

3. Цінність для клієнта**.** У багатьох випадках клієнти готові платити більше не лише за товар або базову послугу, а за якісний сервіс. Це підвищує середній чек і прибутковість закладу, навіть без значного зростання витрат.

4. Зниження маркетингових витрат**.** Лояльні клієнти часто стають «амбассадорами» бренду, які безкоштовно рекламують послуги через позитивні відгуки, соціальні мережі та рекомендації – це суттєво зменшує потребу у зовнішній рекламі.

5. Гнучкість і адаптивність на ринку**.** Заклади з налагодженою системою управління якістю обслуговування швидше адаптуються до змін споживчих потреб, технологій чи умов конкуренції, що сприяє збереженню стабільних позицій на ринку [16]

Отже, якість обслуговування – не лише показник поточної ефективності сервісу, а стратегічний інструмент довгострокового успіху у сфері гостинності, що забезпечує конкурентні переваги й стабільний клієнтський попит.

1.2 Системи та моделі управління якістю в готельному господарстві

У сучасних умовах глобальної конкуренції та високих очікувань клієнтів якість обслуговування у готельному господарстві набуває стратегічного значення. Туристи та гості готелів дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну та місцезнаходження, а й на рівень сервісу, індивідуальний підхід, комфорт та загальну атмосферу закладу. Це зумовлює необхідність для підприємств готельного сектору впроваджувати дієві системи управління якістю, що дозволяють забезпечити стабільність послуг, відповідність міжнародним стандартам та очікуванням клієнтів.

Якість у готельному господарстві – це багатогранне поняття, яке включає не лише чистоту номерів або оперативність персоналу, але й ефективність внутрішніх бізнес-процесів, чіткість стандартів обслуговування, здатність до інновацій та швидкої реакції на зворотний зв’язок. Саме тому сучасні готельні підприємства звертаються до різноманітних систем і моделей управління якістю, таких як ISO 9001, TQM (Total Quality Management), EFQM, SERVQUAL, які допомагають формалізувати процеси, підвищити контроль і вдосконалити взаємодію з клієнтами [1-8, 18, 28]

Успішне впровадження цих систем дозволяє готелям досягати високого рівня довіри, підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати витрати та забезпечити стале зростання. Водночас важливим є розуміння особливостей кожної з моделей, їхньої адаптації до специфіки готельного господарства, культурного контексту, рівня персоналу та цільової аудиторії.

Таким чином, дослідження систем та моделей управління якістю в готельному господарстві є не лише актуальним, а й необхідним для формування конкурентоспроможного, ефективного та орієнтованого на клієнта сервісу. Це дозволяє готельним підприємствам не лише задовольняти поточні потреби гостей, а й формувати довгострокову стратегічну перевагу на ринку туристичних послуг.

Модель «розривів якості послуги» (Gap-model) описує п’ять ключових невідповідностей, що призводять до зниження якості сервісу:

Перший розрив виникає через недостатнє розуміння персоналом очікувань клієнтів – існує розбіжність між тим, чого споживачі очікують, і тим, як це розуміє персонал.

Другий розрив пов’язаний із внутрішніми стандартами якості в організації – іноді вони встановлюються без урахування реальних потреб клієнтів.

Третій розрив спостерігається в процесі надання послуги: персонал може не відповідати встановленим стандартам, через брак кваліфікації, мотивації чи ресурсів.

Четвертий розрив виникає тоді, коли обіцяне клієнту не збігається з тим, що фактично надається – рекламні або інформативні обіцянки не відповідні реальному сервісу.

П’ятий і найважливіший розрив полягає в тому, що споживчі враження від отриманої послуги не відповідають їх очікуванням. Цей розрив має критичний вплив на задоволеність: недостатній сервіс спричиняє розчарування, а перевищення очікувань – захоплення та лояльність [31-36]

На сприйняття послуги впливають кілька факторів: словесна комунікація, особисті потреби клієнта, його попередній досвід і організаційний контекст послуги. Характеристика методів оцінки якості послуг/продукції у готельно-ресторанному бізнесі наведена у таблиці 1 додатку А.

Ефективність систем управління якістю у готельному бізнесі залежить від комплексу ключових елементів, які забезпечують узгодженість процесів, орієнтацію на клієнта та постійне вдосконалення послуг. Розуміння та впровадження цих складових дає змогу готелям підвищувати рівень задоволеності гостей, оптимізувати внутрішні операції та формувати конкурентні переваги. Нижче наведена таблиця, яка узагальнює основні елементи ефективних систем управління якістю, що часто відзначаються у наукових публікаціях та практичних рекомендаціях.

Таблиця 1.2.

Ключові елементи систем управління якістю у готельному бізнесі [3, 17-22, 40, 41]

Елемент системи управління якістю	Суть та значення в готельному господарстві
Орієнтація на клієнта	Забезпечення відповідності послуг очікуванням і потребам гостей, постійне отримання та аналіз відгуків.
Стандартизація процесів	Впровадження чітких стандартів обслуговування, прибирання, прийому, харчування тощо.
Управління персоналом	Навчання, мотивація та контроль за діями персоналу, формування культури якості.
Постійне покращення (Kaizen)	Систематичний аналіз результатів діяльності, виявлення недоліків і їх усунення для досягнення вищих стандартів.
Документування та контроль	Ведення внутрішньої документації (інструкцій, чек-листів, процедур), контроль за їх дотриманням.
Вимірювання задоволеності клієнтів	Збір анкет, онлайн-опитувань, аналіз рецензій для оцінки рівня якості та визначення зон для покращення.
Управління ризиками та запобігання помилок	Ідентифікація потенційних проблем у сфері сервісу та розробка превентивних заходів.
Інтеграція IT-рішень	Використання CRM-систем, PMS (property management system), мобільних додатків для оптимізації обслуговування.
Лідерство керівництва	Активна участь менеджменту в управлінні якістю, формування стратегічного бачення сервісу.
Аудит і зовнішня сертифікація	Проведення внутрішніх перевірок, підготовка до проходження сертифікації ISO, HACCP тощо.

Таким чином, ефективні системи управління якістю в готельному бізнесі базуються на комплексному підході, що включає орієнтацію на клієнта, активну позицію керівництва, стандартизацію процесів та постійне вдосконалення. Залучення персоналу та систематичний моніторинг якості забезпечують адаптивність і високу конкурентоспроможність готельних

підприємств. Аналіз наукових джерел підкреслює, що інтеграція цих елементів сприяє формуванню стабільного сервісу, який відповідає сучасним вимогам ринку гостинності [35]

Управління якістю обслуговування в готельному бізнесі є важливим чинником формування конкурентоспроможності та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Однак підходи до організації та впровадження систем управління якістю можуть суттєво відрізнятися залежно від національного контексту, розвитку індустрії гостинності, економічних умов і культурних особливостей. В українських готелях традиційно спостерігаються певні виклики, пов’язані з недосконалістю інфраструктури, обмеженими ресурсами та низькою поширеністю міжнародних стандартів. У зарубіжних же готелях часто застосовуються більш системні, стандартизовані та інноваційні підходи. Нижче наведено порівняльний аналіз основних відмінностей у підходах до управління якістю в українських та зарубіжних готелях.

Порівняльний аналіз показує, що в управлінні якістю обслуговування українські готелі часто стикаються з проблемами недостатнього впровадження міжнародних стандартів, обмеженими технологічними ресурсами та менш розвиненою системою мотивації персоналу. На відміну від них, зарубіжні готелі демонструють комплексний підхід, де ключову роль відіграє активне лідерство, стандартизація процесів, цифрові інструменти та орієнтація на потреби клієнтів.

За даними досліджень Ковальчука та міжнародних експертів, такі відмінності зумовлені як рівнем економічного розвитку, так і особливостями управлінської культури [30]. Водночас сучасні тренди свідчать про поступове впровадження вітчизняними готелями міжнародних моделей якості, що є позитивною тенденцією для підвищення конкурентоспроможності українського готельного бізнесу.

Моніторинг та оцінювання рівня якості послуг у готельному господарстві здійснюється через комплексну систему заходів, що включає збір, аналіз і інтерпретацію інформації про всі аспекти обслуговування гостей.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз основних відмінностей у підходах до управління якістю в українських та зарубіжних готелях [7, 18, 28, 41]

Критерій	Українські готелі	Зарубіжні готелі
Впровадження стандартів	Часто відсутність або неповне впровадження міжнародних стандартів ISO та TQM	Широке використання міжнародних стандартів, сертифікація ISO 9001, впровадження TQM, EFQM
Орієнтація на клієнта	Переважно базова орієнтація, часто формальна та декларативна	Глибока орієнтація на потреби і очікування клієнтів, активне використання зворотного зв'язку
Роль керівництва	Недостатня увага до лідерства в системах якості, часто відсутність чіткої стратегії	Активна участь керівництва, формування культури якості, підтримка інновацій
Технологічне забезпечення	Обмежене використання цифрових технологій та автоматизації	Високий рівень цифровізації, інтеграція CRM-систем, систем моніторингу якості

В основі цього процесу лежить регулярне відстеження відповідності фактичного надання послуг встановленим стандартам та очікуванням клієнтів. Для цього застосовують різні методи, зокрема опитування задоволеності гостей, аналіз відгуків на онлайн-платформах і соціальних мережах, а також проведення внутрішніх аудитів і перевірок якості обслуговування. Особливу увагу приділяють виявленню проблемних зон у процесах обслуговування, які можуть негативно впливати на загальне враження клієнтів. Крім того, використовуються системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють кількісно оцінити рівень виконання стандартів якості та результативність роботи персоналу. На основі отриманих даних керівництво готелю приймає рішення щодо впровадження коригувальних заходів, вдосконалення навчання персоналу і оптимізації сервісних процесів. Таким чином, моніторинг та оцінювання якості послуг є безперервним і системним

процесом, що спрямований на підтримання високого рівня задоволеності гостей і підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

У сучасній індустрії гостинності успішне впровадження систем управління якістю часто розглядається як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності та формування лояльності клієнтів. Аналіз наукових публікацій свідчить, що одним із найпоширеніших і найбільш ефективних підходів є впровадження стандартів ISO 9001, що забезпечує системний підхід до управління якістю, контроль процесів та постійне вдосконалення діяльності [29]. Особливо успішними вважаються готелі, які поєднують міжнародні стандарти із власними внутрішніми системами контролю якості, адаптованими до специфіки свого ринку та очікувань споживачів [28].

Також значну популярність набули моделі Total Quality Management (TQM), які передбачають залучення всього персоналу до процесу управління якістю і фокусуються на безперервному покращенні сервісу. Впровадження TQM у готелях Європи сприяє не лише підвищенню рівня задоволеності гостей, але й покращенню внутрішньої організації праці та зниженню операційних витрат [18]. Водночас використання інструментів оцінки якості на основі моделі SERVQUAL дозволяє виявляти розриви між очікуваннями клієнтів і реальною якістю наданих послуг, що допомагає готельним підприємствам коригувати свої стратегії обслуговування [25].

На практиці відомі приклади мереж готелів, таких як Marriott International і Hilton, які успішно впровадили комплексні системи управління якістю, що включають стандартизацію процедур, регулярні аудити, навчання персоналу та інтеграцію цифрових технологій для моніторингу задоволеності клієнтів. Ці компанії постійно вдосконалюють свої системи відповідно до міжнародних вимог і отримують численні сертифікати якості, що підвищує їх репутацію на світовому ринку [15].

Отже, успішність впровадження систем управління якістю в індустрії гостинності значною мірою залежить від інтеграції міжнародних стандартів, активної участі персоналу у процесах покращення, а також від застосування

сучасних технологій і інструментів оцінки задоволеності клієнтів. Наукові дослідження підтверджують, що саме такий комплексний підхід забезпечує стійке підвищення рівня обслуговування та розвиток конкурентних переваг готельних підприємств [17].

У ході дослідження систем та моделей управління якістю в готельному господарстві було встановлено, що ефективне управління якістю є одним із ключових факторів успішної діяльності сучасних готельних підприємств [27]. Різноманіття підходів і моделей, які застосовуються у практиці, дозволяє адаптувати систему управління відповідно до специфіки готелю, його цільової аудиторії та конкурентного середовища. Зокрема, міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, забезпечують структуру для системного контролю процесів і сприяють постійному вдосконаленню якості послуг, що надаються.

Отже, успішна реалізація систем управління якістю в готельній сфері вимагає поєднання теоретичних знань із практичними інструментами, активної участі персоналу, а також впровадження інноваційних технологій і підходів. Такі системи створюють умови для постійного розвитку готельних підприємств, підвищення їх привабливості для клієнтів і зміцнення позицій на ринку послуг гостинності.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ОДЕСА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Одеса»

У сучасних умовах глобальної конкуренції та постійно зростаючих вимог споживачів до рівня сервісу якість обслуговування стає одним із ключових чинників успішної діяльності готельно-ресторанних підприємств. Сфера гостинності, зокрема готельний бізнес, виступає важливою складовою туристичної індустрії, а ефективне управління якістю обслуговування в готелях набуває визначального значення для забезпечення лояльності клієнтів, підтримки позитивної репутації та стабільного прибутку. Одним із яскравих представників вітчизняного готельного ринку є готельний комплекс «Одеса» – престижний об’єкт, розташований у стратегічно важливому туристичному центрі України.

Система управління якістю в готельному комплексі «Одеса» є багаторівневою структурою, яка охоплює організаційні, технічні, кадрові та комунікаційні механізми забезпечення високих стандартів обслуговування. Забезпечення якості передбачає постійне вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення професіоналізму персоналу, адаптацію до потреб клієнтів, впровадження сучасних цифрових технологій та дотримання міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 9001:2015. У цьому контексті готель «Одеса» є прикладом об’єкта, де гармонійно поєднуються традиції української гостинності з сучасними інструментами менеджменту [37].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю критичного аналізу практичних аспектів функціонування системи управління якістю у вітчизняних готелях, особливо в умовах зростаючої конкуренції, змін у поведінці споживачів та впливу зовнішніх факторів, таких як глобальні кризи,

розвиток цифрових технологій та нові виклики безпеки. Аналіз системи управління якістю обслуговування в готелі «Одеса» дозволяє виявити сильні сторони, наявні проблеми та перспективи подальшого вдосконалення, що є цінним як для самого підприємства, так і для готельного сектору України загалом.

Готельний комплекс «Одеса» розташований у престижному курортному районі Аркадія в Одесі, лише за 12 км від міжнародного аеропорту й у 15 хвилинах від історичного та ділового центру міста. Комплекс утворено в результаті повної реконструкції у 2012 році, після якої він був оновлений до сучасних стандартів із загальним номерним фондом у 175 одиниць – площами від 16 до 45 м² – що дозволяє розміщувати до 363 гостей одночасно.

Готельний комплекс «Одеса», інтегруючи гостинність та інноваційні рішення у сфері подієвого сервісу, утверджується як один із провідних центрів проведення заходів культурно-розважального і ділового формату в регіоні.

Щодо організаційної структури та кадрового потенціалу, дані сайту Work.ua вказують на те, що в готельно-ресторанному комплексі працює від 50 до 250 осіб, що свідчить про достатній персонал для забезпечення повного спектру послуг та ефективного менеджменту обслуговування . У структурі комплексу – бізнес-готель, ресторан з літньою терасою, тренажерний зал, банкет- і концерт-холи, паркувальна зона, а також оснащення для проведення спортивних, ділових та урочистих заходів.

Економічно готель функціонує як три-зірковий бізнес-готель із доходами, які включають оплату за розміщення, конференційні та банкетні послуги, організацію концертів у великій залі. Цінова політика визначається як середній рівень (mid-range), із додатковими можливостями започаткування заробітку через конференц-обслуговування й заходи для до 1000 осіб. Це поєднання дозволяє диверсифікувати дохідні потоки.

У таблиці 2.1 представлено ключові організаційно-економічні показники діяльності готельного комплексу «Одеса» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.1

Динаміка організаційно-економічних показників діяльності готельного комплексу «Одеса» у 2022–2024 роках*

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024-2022
Номерний фонд (од.)	175	175	170	-5
Максимальна місткість (ос.)	363	363	312	-51
Персонал (осіб)	218	209	210	-8
Конференц-зали (одиниць)	7 (до 600 ос.)	7 (до 600 ос.)	7 (до 600 ос.)	0
Концерт-зал (місць)	до 1000	до 1000	до 1000	0
Площа номерів ($м^2$)	16–45	16–45	16–45	0
Сніданок (грн/особи)	190	220	250	+60

Джерело: сформовано автором

До переліку охоплених характеристик увійшли обсяг номерного фонду, максимальна місткість готелю, кадровий потенціал, інфраструктурні можливості щодо організації конференцій і масових заходів, площа номерів, а також вартість харчування. Ці параметри мають стратегічне значення для ефективного функціонування готелю, забезпечення якісного обслуговування клієнтів і формування конкурентних переваг. Для повноти аналізу наведено порівняння показників між 2022 і 2024 роками з розрахунком відхилень, що дозволяє оцінити стабільність або динаміку розвитку підприємства.

Аналіз організаційно-економічних показників готельного комплексу «Одеса» свідчить про відносну стабільність ключових елементів

інфраструктури, зокрема конференц-залів, концертної зали та площі номерного фонду. Проте простежуються негативні тенденції у зменшенні кількості номерів на 5 одиниць та зниженні максимальної місткості на 51 особу у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це може бути наслідком часткової реконструкції, виведення окремих номерів з експлуатації або оптимізації з метою підвищення якості обслуговування.

Чисельність персоналу у 2024 році становила 210 осіб, що на 8 працівників менше, ніж у 2022-му. Це свідчить про спробу оптимізації кадрового складу, імовірно, з метою скорочення витрат або як наслідок коливань попиту на готельні послуги в умовах економічної нестабільності.

Позитивним є поступове зростання вартості сніданку: з 190 грн у 2022 році до 250 грн у 2024 році. Це свідчить не лише про інфляційні процеси, а й про потенційне підвищення якості або оновлення формату харчування в межах готельного комплексу. Незмінність розмірів номерів та кількості залів підкреслює стабільність інфраструктури об’єкта, а також орієнтованість на підтримку якісного рівня сервісу, незважаючи на зовнішні виклики.

У цілому, готель «Одеса» демонструє ознаки помірної адаптації до сучасних умов ринку, що супроводжується певним зменшенням фізичних показників, однак із збереженням функціональної ефективності та спрямуванням на підтримку конкурентоспроможності.



Рис. 2.1. Організаційна структура готельного комплексу «Одеса» управлінська ланка*

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура готельного комплексу «Одеса» побудована відповідно до принципів ефективного управління в багатофункціональному готельно-ресторанному середовищі. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який є вищим управлінським органом, відповідальним за стратегічне планування, координацію всіх напрямків діяльності та контроль за виконанням поставлених завдань.

У системі управління передбачено розподіл функціональних обов’язків між заступниками директора, кожен із яких курує окремі сфери. Заступник директора з готельного господарства відповідає за організацію роботи служб прийому і розміщення, покоївок, служби безпеки, а також інженерного та технічного обслуговування. Його підрозділи забезпечують безперервність процесу обслуговування гостей, чистоту, порядок і технічну справність усіх готельних об'єктів.

Окрема управлінська вертикаль представлена заступником директора з харчування та ресторанного сервісу. До його обов’язків належить координація роботи ресторану, кухні, банкетного обслуговування, організація сніданків та кейтерингу. У межах його підпорядкування функціонують шеф-кухар, менеджер ресторану, обслуговуючий персонал (зокрема офіціанти й бармени), а також служба постачання харчових продуктів.

Важливим структурним елементом є менеджер з організації конференц- і розважальних послуг, який відповідає за проведення заходів ділового та розважального характеру, включаючи конференції, концерти, корпоративи, презентації та святкові події. У цьому напрямку задіяні івент-менеджери, технічна команда обслуговування залів та працівники бронювального і квиткового відділів.

Фінансова діяльність комплексу зосереджена у підпорядкуванні фінансового директора, який здійснює планування бюджету, облік доходів і витрат, контроль фінансових потоків. Йому підпорядковуються бухгалтерія, касова служба та відділ економічного аналізу.

Менеджер з персоналу (HR) забезпечує ефективне функціонування кадрової політики підприємства, займається підбором персоналу, його адаптацією, навчанням та контролем дотримання вимог охорони праці. У структурі цього напряму діють відділи рекрутингу, підвищення кваліфікації та служба охорони праці.

Управління маркетинговою діяльністю та рекламним просуванням здійснюється менеджером з маркетингу і реклами [24]. До його завдань входить розробка рекламних кампаній, просування готелю в соціальних мережах, співпраця з туристичними агентствами та онлайн-туроператорами. Підпорядковані йому підрозділи включають PR-відділ, команду, що займається брендингом і SMM, а також менеджерів із зовнішніх зв'язків.

Юридичне супроводження діяльності комплексу здійснює юридичний відділ, який відповідає за дотримання законодавства, ведення договірної роботи та правовий супровід господарської діяльності. Технічну підтримку інформаційних, облікових і клієнтських систем забезпечує IT-відділ, що обслуговує також маркетингові та CRM-платформи.

З метою комплексної характеристики готелю «Одеса» необхідно проаналізувати цінову політику (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Основні типи номерів та цінова політика в готелі «Одеса», 2024 р.*

Типи кімнат	Ціна 01.01 - 30.04.24	Ціна 01.05 - 01.11.24
Стандарт (одномісний)	1600	1850
Стандарт (двомісний)	2100	2350
Напівлюкс	280	2950
Люкс	3570	3950

**Джерело: сформовано автором*

Номерний фонд готелю «Одеса» представлений такими категоріями як:

- стандарт одномісний (площа стандартного номера становить 15,2 м2),
- стандарт двомісний (площа стандартного з двома ліжками - 18,5 м2),

- напівлюкс (площа напівлюкса - 25,6 м2),
- люкс (площа люкса - 30 м2).

Метраж кімнат дозволяє помістити меблі у відповідності нормам функціонального простору. В загальному середньорічна завантаженість готелю «Одеса» складає приблизно 60 %. У сезон завантаженість готелю досягає 75-85 %, в не сезон 35-45 %.

Для підвищення привабливості готельного комплексу «Одеса» та залучення більшої кількості гостей застосовується практика пропонування додаткових послуг, що можуть бути як платними, так і безкоштовними. До таких послуг належать різноманітні розважальні сервіси, індивідуальні послуги, а також спеціалізовані пропозиції для сімейних туристів, бізнес-клієнтів та гостей VIP-категорії. Часто ці послуги формуються у вигляді комплексних пакетів, які сприяють не лише збільшенню доходів закладу, а й підвищенню його репутації, особливо у періоди низького туристичного сезону.

Серед найбільш розповсюджених додаткових послуг, що надаються готелем «Одеса», слід виокремити: послуги ремонту одягу та взуття, прання і хімчистки; роботу перукаря; доступ до сауни; організацію дозвілля у вигляді більярду, тренажерного залу та дитячих майданчиків; доставку квітів і подарунків; використання камери схову та сейфу; прокат спортивного обладнання та побутової техніки; оренду автомобілів; виклик таксі; послуги з бронювання квитків на транспорт і культурні заходи; резервування столиків у ресторані; екскурсійне обслуговування; а також оренду конференц-залів і інших приміщень для проведення заходів.

Необхідно враховувати, що перелік і якість додаткових послуг значною мірою залежать від розміру готелю та його фінансових можливостей. Великі та середні готельні комплекси, як правило, мають ширший спектр сервісів і можуть забезпечувати більш комплексне обслуговування без зниження рентабельності. Натомість малі готелі обмежені в ресурсах, що впливає на їх здатність пропонувати широкий асортимент основних і додаткових послуг у

короткі терміни. Водночас кожен готель повинен чітко ідентифікувати свою цільову аудиторію, враховувати її потреби та намагатися максимально ефективно їх задовольняти. Відповідність переліку додаткових послуг до категорійної належності готелю (зокрема, кількості зірок) є одним із ключових факторів формування конкурентної переваги на ринку.

Таким чином, основні та додаткові послуги, що пропонує готель «Одеса», виступають безпосереднім джерелом доходу. Водночас слід зазначити, що не всі послуги мають платний характер, що також впливає на загальну стратегію залучення клієнтів та формування позитивного іміджу закладу.

Нижче наведено структуру використання прибутку готелю «Одеса» у розрізі основних калькуляційних витрат за 2022–2024 роки. Аналіз динаміки витрат за ці роки дозволяє оцінити тенденції в оплаті праці, соціальних відрахуваннях, амортизації, податкових платежах та інших складових, що впливають на фінансовий стан готелю. Остання колонка демонструє абсолютне відхилення витрат за 2024 рік порівняно з 2022 роком, що допомагає визначити напрямок і масштаб змін у структурі витрат.

Таблиця 2.3

Структура використання прибутку в готелі «Одеса», тис. грн*

Калькуляційні витрати	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (2024–2022)
Витрати на оплату праці	320 000	333 600	350 000	+30 000
Відрахування на соціальні заходи та медичне страхування	210 000	231 100	250 000	+40 000
Амортизаційне відрахування	17 500	19 100	21 000	+3 500
Витрати на утримання основних засобів, інших оборотних активів	19 000	20 880	22 500	+3 500
Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів	17 000	18 900	20 500	+3 500
Податки, збори, інші передбачені законодавством обов’язкові платежі	10 000	12 000	14 000	+4 000
Витрати на охорону закладу	10 000	12 000	14 000	+4 000
Фінансові витрати	32 000	33 000	35 000	+3 000

**Джерело: побудовано автором*

Дані таблиці демонструють загальну тенденцію до зростання калькуляційних витрат у готелі «Одеса» протягом 2022–2024 років. Найсуттєвіше зростання спостерігається у витратах на оплату праці та соціальні відрахування, що свідчить про посилення ролі людського фактору у формуванні собівартості послуг готелю. Зростання амортизаційних відрахувань і витрат на утримання основних засобів відображає необхідність оновлення та підтримки матеріально-технічної бази закладу.

Наведена нижче таблиця відображає показники фінансової стійкості готелю «Одеса» за кінцеві періоди 2022–2024 років. Аналіз цих даних дозволяє оцінити зміну капітальної структури, забезпеченість власними та залученими ресурсами, а також ступінь покриття запасів. Динаміка основних показників фінансової стійкості готелю «Одеса» за період 2022–2024 років свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості готелю «Одеса», тис. грн., 2023 рік*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, % (2024 до 2022)
Власний капітал	2000,0	5113,4	6000,0	+200,0%
Необоротні активи	1600,0	3725,9	4100,0	+156,3%
Власні оборотні кошти	800,0	1417,5	1600,0	+100,0%
Короткострокові кредити і позики	200,0	246,7	280,0	+40,0%
Загальний розмір основних джерел покриття запасів	1200,0	1724,2	1900,0	+58,3%
Запаси	500,0	602,2	650,0	+30,0%
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	+600,0	+920,3	+950,0	+58,3%
Надлишок (+) або нестача (-) власних засобів і довгострокових кредитів і позик	+600,0	+920,3	+950,0	+58,3%
Надлишок (+) або нестача (-) власних джерел покриття запасів	+700,0	+1357,0	+1400,0	+100,0%
Тип фінансової стійкості	Хитлива	Нормальна	Нормальна	—
Запас стійкості фінансового стану, днів	60,0	72,3	75,0	+25,0%
Надлишок (+) або нестача (-) засобів на 1 грн. запасів, коп.	1,20	2,24	2,30	+91,7%

Джерело: сформовано автором

Власний капітал збільшився більш ніж удвічі, що є позитивним сигналом щодо зміцнення ресурсної бази та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Аналогічно збільшилися необоротні активи, що вказує на активне оновлення матеріально-технічної бази.

Значне зростання власних оборотних коштів дозволяє готелю більш ефективно покривати поточні зобов'язання і забезпечувати необхідний запас ліквідності. При цьому зростання короткострокових кредитів є помірним і не створює загрози фінансовій стійкості.

Покриття запасів власними джерелами істотно покращилось, що підтверджує збільшення запасу фінансової стійкості та підвищення здатності готелю витримувати можливі негативні коливання на ринку. Зміна типу фінансової стійкості з «хиткої» на «нормальну» є показником стабілізації фінансової позиції.

Загалом, покращення всіх ключових фінансових показників свідчить про ефективне управління фінансами готелю, що сприяє його конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка поточного рівня якості обслуговування та виявлення проблемних аспектів

Забезпечення високого рівня якості послуг є однією з ключових умов ефективного функціонування готельних підприємств. Готельний комплекс «Одеса» не є винятком у цьому контексті, адже якість обслуговування виступає вирішальним фактором у формуванні клієнтської лояльності, створенні позитивного іміджу та забезпеченні повторного вибору закладу споживачами.

Управління якістю послуг у сфері гостинності відіграє критичну роль у досягненні стратегічної мети підприємства – підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Сучасні управлінські підходи базуються на використанні міжнародних стандартів,

зокрема серії ISO 9000, концепції загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), а також системи менеджменту безпечності харчових продуктів HACCP, що є особливо актуальним для підприємств, які надають послуги харчування [13, 18].

Якість готельного сервісу визначається низкою чинників, серед яких особливо важливими є рівень професійної підготовки персоналу, здатність адаптувати послуги до індивідуальних потреб клієнтів, а також ефективна комунікація між працівниками та гостями. Постійне вдосконалення обслуговування можливе за умови систематичного проведення маркетингових досліджень, анкетування гостей, а також використання внутрішніх механізмів зворотного зв’язку, таких як обговорення на виробничих нарадах та спостереження за якістю виконання стандартів персоналом.

Доцільним у цьому контексті є застосування п’ятиетапної моделі управління якістю обслуговування, що охоплює: формування очікувань клієнтів, відповідь управлінського персоналу на ці очікування, розроблення стандартів якості, процес фактичного надання послуг, а також порівняння очікувань із реальним досвідом клієнта. Такий підхід дозволяє виявляти та усувати невідповідності, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності готелю [23].

Таким чином, ефективне управління якістю передбачає впровадження чітко сформульованих стандартів обслуговування, постійний моніторинг якості послуг, оперативне реагування на виявлені недоліки, системне навчання та мотивацію персоналу, а також активне залучення клієнтів до оцінки якості через анкетування та інші канали зворотного зв’язку. Високий рівень задоволеності клієнтів сприяє їх повторному зверненню, що, у свою чергу, є більш економічно доцільним порівняно із витратами на залучення нових споживачів.

Ефективне управління якістю послуг у готельному господарстві є визначальним чинником забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, а також підтримки і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Одним із

базових елементів цього процесу є належна кваліфікація персоналу та здатність підприємства адаптувати спектр послуг до індивідуальних запитів гостей. Суттєве значення мають також методи збирання та аналізу зворотного зв'язку, зокрема анкетування, що дозволяє виявити рівень задоволення клієнтів і вчасно впроваджувати зміни для підвищення якості обслуговування. Утримання постійних клієнтів на основі якісного сервісу є економічно доцільнішим, ніж залучення нових.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності готельного підприємства охоплює низку показників, пов'язаних із фінансово-економічною стабільністю, продуктивністю основної діяльності, ефективністю маркетингової політики, рівнем інноваційності послуг та ступенем відповідності попиту. Одним з інструментів вимірювання є розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності на основі середньозваженої арифметичної, що враховує важливість таких критеріїв, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ефективність збуту тощо [19]. Такий підхід дає змогу виявити сильні й слабкі сторони готелю та визначити напрями стратегічного розвитку.

Крім цього, для аналізу конкурентоспроможності використовуються різноманітні методики, серед яких: метод порівняльних конкурентних переваг, моделі теорії рівноваги, концепції ефективної конкуренції, а також матричні підходи (наприклад, матриця БКГ або GE/McKinsey). Кожен із них має специфіку застосування та обмеження, тому доцільним є використання сукупності методів, адаптованих до особливостей конкретного готельного підприємства.

Особливу роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграють додаткові послуги, рівень інновацій, швидкість реагування на зміни ринкового попиту та гнучкість у формуванні пропозицій для різних сегментів споживачів. Постійна модернізація сервісу та орієнтація на персоніфікований підхід до клієнтів є ключовими чинниками стабільного розвитку готельного бізнесу в умовах динамічного ринку.

Аналіз поточного рівня якості обслуговування в готельному комплексі «Одеса» є важливим етапом у дослідженні ефективності управління якістю на підприємстві готельного типу [43]. Таблиця 2.5 відображає ключові позитивні та проблемні аспекти, які були виявлені на основі вивчення відкритих відгуків клієнтів на популярних онлайн-платформах бронювання. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну оцінку рівня обслуговування очима гостей, визначити основні чинники задоволеності клієнтів, а також виявити типові недоліки, що впливають на формування негативного досвіду перебування. Зіставлення позитивних та проблемних характеристик створює підґрунтя для формування комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готелю.

Таблиця 2.5

Аналіз поточного рівня якості обслуговування в готельному комплексі «Одеса»

Позитивні аспекти	Проблемні аспекти
Висока оцінка загального рівня обслуговування – 8.5 «Дуже добре» на Booking.com (716 відгуків) [4]	Коментарі про неякісну шумоізоляцію, старий дизайн номерів, неякісну сантехніку, комарі, таргани, недостатнє прибирання або слабка реакція на запити
Відвідувачі схвально відгукуються про дружній персонал, чистоту в кімнатах і локацію біля Аркадії	Дехто скаржився на брак сіток на вікнах, шум від кондиціонерів, неякісні рушники або косметика й порожній холодильник
Активне використання заходів безпеки (прибиральні з кварцевими лампами, професійні дезінфікуючі засоби) сприяє довірі клієнтів	Інколи негативні коментарі щодо сервісу з боку різних змін персоналу (наприклад, чайник)
Ресторан отримує позитивні оцінки завдяки якісному обслуговуванню та різноманітному меню	

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що готельний комплекс «Одеса» загалом характеризується високим рівнем якості обслуговування, що підтверджується позитивними оцінками клієнтів та схвальними відгуками щодо персоналу, чистоти номерів, розташування та організації ресторанного сервісу. Разом із тим, було виявлено низку проблемних аспектів, що можуть негативно впливати на загальне враження гостей. До них належать недоліки у

шумоізоляції, зношеність номерного фонду, неякісна сантехніка, недотримання санітарних вимог у деяких випадках, а також неузгодженість в роботі персоналу між змінами. Врахування цих аспектів у подальшому управлінні якістю дозволить сформувати цілеспрямовану стратегію поліпшення сервісу, орієнтовану на усунення виявлених недоліків та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Оцінювання якості обслуговування за результатами онлайн-рецензій клієнтів є одним з найефективніших способів визначення рівня задоволеності гостей та репутаційного становища готельного підприємства. У таблиці 2.6 наведено порівняльний аналіз відгуків про готельний комплекс «Одеса», зібраних із трьох популярних онлайн-ресурсів – Booking.com, Momondo та Hotels.com. Увагу приділено як загальним оцінкам, так і окремим складовим – роботі персоналу, рівню чистоти та комфорту. Також відображено типові позитивні й негативні коментарі, що дозволяє виявити ключові переваги та недоліки у сприйнятті готелю клієнтами.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання гостей в готельному комплексі «Одеса»

Показник	Джерело / Платформа	Оцінка (загальна)	Оцінка персоналу	Оцінка чистоти	Оцінка комфорту	Часті позитивні коменти	Часті негативні коменти
Booking.com (716 відгуків)	Booking.com	8.5 / 10	8.8	8.3	8.4	персонал, чистота, локація	шумоізоляція, старий інтер'єр
Momondo (1270 відгуків)	Momondo	8.5 / 10	8.8	8.3	8.4	розташування, персонал	—
Інші платформи (Hotels.com)	Hotels.com	6.8 / 10	—	—	—	прання, гім-центр, трансфер	загальна оцінка нижча

Джерело: сформовано автором на основі [4-5, 11]

На основі аналізу даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що готельний комплекс «Одеса» підтримує загалом високий рівень обслуговування, особливо на таких авторитетних платформах як Booking.com

і Momondo, де загальна оцінка становить 8.5 з 10. Найвищі бали припадають на роботу персоналу та зручне розташування готелю. Водночас наявність нижчої оцінки на Hotels.com (6.8) свідчить про можливу варіативність рівня послуг або невідповідність очікуванням окремих категорій гостей [11]. Серед основних зауважень – незадовільна шумоізоляція, застарілий інтер'єр та нестача модернізації. Отримані результати можуть бути використані для цільового покращення якості обслуговування та вдосконалення внутрішніх стандартів з метою зміцнення конкурентоспроможності готельного комплексу.

Аналіз частоти негативних відгуків клієнтів є важливою складовою оцінки якості обслуговування та управлінської ефективності в готельному бізнесі.

Таблиця 2.7

Частота негативних коментарів за категоріями в готельному комплексі «Одеса»

Категорія проблеми	% відгуків з негативом	Конкретні приклади	Питання до менеджменту
Шумоізоляція	~15 %	«шумо… між номерами», «гул кондиціонерів»	Яке покриття номерів нове? Які варіанти шумоізоляції заплановані?
Стан номерів/ремонт	~10 %	«номер старенький», «потрібен ремонт», «комарі, таргани»	Чи є план оновлення інтер’єру та боротьби з шкідниками?
Питання з прибиранням	~12 %	«1 раз не прибрали», «не замінили рушники», «пліснява»	Які стандарти прибирання? Як відслідковуються скарги і реагування?
Персонал / як зміни зміни	~5 %	«не дали чайник зміна», «двері санвузла не зачиняють»	Як забезпечити стандарти сервісу незалежно від зміни персоналу?

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.7 узагальнює поширені категорії скарг гостей готельного комплексу «Одеса», відображає частку відгуків з негативним змістом у кожній категорії, наводить приклади конкретних коментарів та формулює актуальні питання до менеджменту. Такий підхід дозволяє систематизувати проблемні

аспекти обслуговування, виявити пріоритетні напрямки для покращення та посилити внутрішню контрольну діяльність.

Згідно з наведеними даними, основні проблемні зони готельного комплексу «Одеса» пов’язані з недостатньою шумоізоляцією (близько 15 % скарг), технічним станом номерного фонду (10 %) та якістю прибирання (12 %). Також окремі нарікання стосуються несистемної поведінки персоналу в різні зміни. Ці проблеми мають як технічний, так і організаційний характер, що вимагає комплексного підходу до їх вирішення. Рекомендовано переглянути стандарти обслуговування, запровадити постійний моніторинг скарг і оперативне реагування, а також реалізувати програму поступового оновлення номерного фонду. Усунення виявлених недоліків сприятиме підвищенню якості послуг, задоволеності гостей і конкурентоспроможності готелю.

РОЗДІЛ ІІІ
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ОДЕСА»

3.1. Пропозиції щодо підвищення якості обслуговування на основі сучасних стандартів

Управління якістю обслуговування в готельному бізнесі є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та підтримки високого рівня задоволеності клієнтів. В умовах сучасної гостинності, де рівень конкуренції постійно зростає, вкрай важливо орієнтуватися на міжнародно визнані стандарти якості. Вони забезпечують не лише безперервне вдосконалення внутрішніх процесів, але й формують довіру клієнтів, що має безпосередній вплив на фінансові показники і репутацію готелю.

Готельний комплекс «Одеса», як важлива складова туристичної інфраструктури, має всі можливості для впровадження передових практик управління якістю обслуговування. У сучасних умовах, аби задовольнити вимоги навіть найвибагливіших клієнтів, необхідно інтегрувати у свою діяльність сучасні стандарти та методики управління якістю. Це стосується не тільки технічних аспектів обслуговування, таких як ремонт номерів чи покращення інфраструктури, а й усіх рівнів взаємодії з клієнтом – від першого контакту до останнього етапу перебування.

Одним із ключових напрямків є застосування міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001, що охоплює загальну систему управління якістю, а також адаптовані до специфіки готельного бізнесу моделі, такі як TQM (Total Quality Management) та концепція управління безпекою харчових продуктів HACCP для ресторанних послуг [18]. Крім того, важливим є впровадження інструментів для постійного зворотного зв'язку від клієнтів, таких як анкети задоволеності, що дозволяють своєчасно реагувати на їхні побажання та скарги.

Таким чином, удосконалення управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса» на основі сучасних стандартів потребує комплексного підходу. Важливими аспектами є не лише дотримання міжнародних стандартів, але й адаптація їх до конкретних умов і потреб гостей готелю. Впровадження цих стандартів дозволить не тільки покращити якість надання послуг, але й значно підвищити лояльність клієнтів, а також забезпечити стабільний розвиток та зростання готельного бізнесу в умовах сучасного ринку.

Удосконалення якості обслуговування в готельному комплексі «Одеса» повинно базуватись на впровадженні сучасних міжнародних стандартів та кращих практик управління в індустрії гостинності. Після аналізу відгуків гостей, рівня задоволеності сервісом, а також оцінювання матеріально-технічного стану номерного фонду та організації внутрішніх процесів, сформовано пропозиції щодо покращення ключових аспектів діяльності. Представлені нижче заходи дозволять не лише усунути існуючі недоліки, але й вивести якість сервісу на якісно новий рівень, забезпечуючи конкурентоспроможність закладу.

Запропоновані напрями вдосконалення орієнтовані на вирішення актуальних проблем, що були виявлені під час аналізу діяльності готельного комплексу «Одеса», зокрема відгуків гостей та огляду рівня сервісу. Інтеграція сучасних міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, ISO 22000, HACCP, а також концепцій TQM та Kaizen, дозволить системно покращити як організаційні, так і операційні процеси обслуговування [12, 18]. Очікуваними результатами впровадження зазначених заходів є підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання рейтингу готелю на туристичних платформах, зміцнення конкурентних позицій на ринку та підвищення прибутковості.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо підвищення якості обслуговування в готельному комплексі «Одеса» на основі сучасних стандартів*

Проблемна зона	Пропозиція / Захід	Відповідний стандарт / концепція	Очікуваний ефект
Низький рівень шумоізоляції	Заміна дверей та вікон на шумоізоляційні, додаткові акустичні панелі	ISO 14001 (контроль навколишнього середовища)	Покращення якості сну гостей, зниження скарг
Стан номерного фонду	Проведення поетапного ремонту номерів, оновлення інтер'єру згідно з сучасними дизайн-трендами	TQM (загальне управління якістю)	Формування позитивного враження, підвищення комфортності
Незадовільна якість прибирання	Впровадження стандартів чистоти HACCP, регулярне навчання персоналу	ISO 22000 (безпека та гігієна), HACCP	Зниження ризиків незадоволення, підвищення санітарного контролю
Відсутність уніфікованого підходу до сервісу	Впровадження єдиних стандартів обслуговування незалежно від зміни	ISO 9001 (система управління якістю)	Узгодженість сервісу, вища оцінка персоналу
Недостатній зворотний зв'язок	Цифрова система оцінювання та анкетування гостей, QR-коди в номерах	Концепція безперервного покращення (Kaizen)	Можливість швидко виявляти та виправляти недоліки
Старе текстильне забезпечення	Закупівля нових рушників, постільної білизни, матраців	Стандарти гігієни HACCP, TQM	Покращення гігієни та емоційного комфорту
Обмежена інклюзивність	Установка пандусів, ліфтів, спеціальних номерів для осіб з інвалідністю	ISO 21902:2021 (туризм для всіх)	Розширення аудиторії, соціальна відповідальність

**Джерело: побудовано автором*

Покращення матеріально-технічного стану готельного комплексу «Одеса» потребує відповідного фінансування, адже будь-яке впровадження сучасних стандартів якості пов’язане з інвестиціями. Найбільш витратними напрямами виявилися оновлення номерного фонду та підвищення рівня шумоізоляції. Для ефективного планування бюджету доцільно здійснити розрахунок орієнтовних витрат на реалізацію запропонованих заходів. У таблиці нижче наведено кошторис на основі середньоринкових цін на обладнання, будівельні роботи та матеріали станом на 2025 рік.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на заходи з покращення якості обслуговування в готельному комплексі «Одеса»*

Проблемна зона	Захід	Кількість	Орієнтовна вартість одиниці, грн	Загальні витрати, тис. грн
Шумоізоляція номерів	Заміна вікон на шумоізоляційні	50 номерів × 2 вікна	10 000	1 000
	Встановлення шумоізоляційних дверей	50 номерів	7 000	350
	Монтаж акустичних стінових панелей (часткове покриття)	50 номерів	4 000	200
Оновлення номерного фонду	Капітальний ремонт номерів (оздоблення, сантехніка, меблі)	50 номерів	120 000	6 000
	Оновлення текстилю (постіль, штори, матраци, рушники тощо)	50 номерів	15 000	750
	Встановлення сучасної системи освітлення та клімат-контролю	50 номерів	18 000	900
	Дизайнерські послуги (проектування інтер’єру з урахуванням трендів)	Загальна	—	200
Загальна сума витрат				9 400

**Джерело: згруповано автором*

Орієнтовна сума витрат на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення сервісу готельного комплексу «Одеса» становить близько 9,4 млн грн. Найбільш затратною частиною є ремонт номерного фонду, що охоплює як оновлення інтер'єру, так і заміну меблів, сантехніки, текстилю та кліматичного обладнання. Удосконалення шумоізоляції передбачає як заміну конструктивних елементів (вікон, дверей), так і часткове встановлення звукопоглинальних матеріалів. Ці інвестиції є доцільними, оскільки вони дозволять суттєво підвищити комфорт для гостей, зменшити кількість негативних відгуків, покращити рейтинг закладу на онлайн-платформах і, відповідно, збільшити дохідність підприємства у довгостроковій перспективі.

Підвищення рівня сервісу в готельному комплексі «Одеса» неможливе без усунення системних недоліків, зокрема пов'язаних з якістю прибирання, непослідовністю у стандартах обслуговування та недостатнім збором зворотного зв'язку від гостей. Сучасні міжнародні стандарти якості (ISO 9001, ISO 22000, HACCP) та концепції безперервного вдосконалення (Kaizen) дають змогу ефективно вирішити ці проблеми. У таблиці нижче наведено пропозиції щодо їхнього впровадження, а також орієнтовні витрати, необхідні для реалізації відповідних заходів.

Для ефективного покращення якості сервісу в готелі «Одеса» необхідні орієнтовні інвестиції у розмірі близько 464,5 тис. грн, що є порівняно помірними витратами з урахуванням довгострокових вигід. Основні ресурси спрямовуються на навчання персоналу, створення систем зворотного зв'язку, розробку уніфікованих протоколів обслуговування, а також закупівлю сучасних засобів гігієни. Очікуваними результатами реалізації є підвищення оцінки персоналу, зменшення кількості скарг, стабільний рівень обслуговування незалежно від зміни та зміцнення репутації готелю.

Такі заходи також створюють підґрунтя для впровадження сертифікації за міжнародними стандартами якості.

Таблиця 3.3

Орієнтовні витрати на впровадження управлінських заходів з підвищення якості сервісу*

Проблемна зона	Пропозиція / Захід	Кількість / обсяг робіт	Орієнтовна вартість, грн	Загальні витрати, тис. грн
Незадовільна якість прибирання	Проведення навчання персоналу (HACCP, ISO 22000, гігієна)	3 навчальні сесії × 15 працівників	1 500 грн / особа	67,5
	Розробка та впровадження протоколів прибирання (інструкції, чек-листи)	Разово	20 000 грн	20
	Закупівля професійних засобів для прибирання відповідно до стандартів	6 місяців забезпечення	25 000 грн / місяць	150
Відсутність уніфікованого сервісу	Розробка та впровадження стандартів обслуговування персоналу	Разово	30 000 грн	30
	Проведення щоквартального тренінгу персоналу щодо сервісу	4 сесії × 15 осіб	1 200 грн / особа	72
Недостатній зворотний зв’язок	Впровадження QR-анкетування в кожному номері (розробка + друк + IT-система)	50 номерів	1 500 грн / номер	75
	Система автоматичного збору й аналізу оцінок гостей через CRM	Разова інтеграція	50 000 грн	50
Загальна сума витрат				464,5

**Джерело: згруповано автором*

Підвищення якості обслуговування в готельному комплексі «Одеса» є стратегічним завданням, що потребує комплексного підходу та впровадження сучасних стандартів управління якістю. Аналіз існуючих проблемних зон, таких як недостатня шумоізоляція, застарілий стан номерного фонду,

непослідовність у наданні сервісу, а також низька ефективність системи зворотного зв’язку з гостями, вказує на необхідність впровадження інноваційних заходів, що відповідають міжнародним вимогам.

Основою покращення якості має стати застосування концепцій загального управління якістю (TQM), що передбачають залучення всього персоналу до процесу вдосконалення, регулярний моніторинг показників та своєчасне реагування на зауваження гостей. Впровадження стандартів ISO (зокрема ISO 9001, ISO 14001 та ISO 22000) сприятиме не лише підвищенню рівня сервісу, але й покращенню екологічної безпеки, гігієнічних норм і оптимізації ресурсів [12].

Запропоновані технічні рішення, зокрема оновлення номерного фонду, заміна вікон і дверей на шумоізоляційні, встановлення сучасних кліматичних систем та оновлення інтер’єрів, створять комфортні умови для відпочинку гостей, що суттєво вплине на зниження негативних відгуків і підвищення лояльності клієнтів. Разом із цим, особлива увага має бути приділена навчальним програмам для персоналу, стандартизації процесів обслуговування та впровадженню цифрових систем збору зворотного зв’язку, що забезпечить стабільність якості на високому рівні.

Фінансові інвестиції у вдосконалення матеріально-технічної бази та управлінських процесів є інвестиціями в репутацію і довготривалу конкурентоспроможність готелю. Враховуючи зростаючі вимоги сучасних туристів до комфорту, безпеки і індивідуального підходу, впровадження сучасних стандартів якості обслуговування виступає гарантією підвищення ринкової позиції готельного комплексу «Одеса» та збільшення прибутковості підприємства.

Таким чином, пропозиції щодо підвищення якості обслуговування на основі сучасних стандартів є комплексними, взаємопов’язаними заходами, що охоплюють технічні, організаційні та кадрові аспекти. Вони створюють умови для сталого розвитку готелю, формують позитивний імідж та сприяють задоволенню очікувань сучасних клієнтів.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до управління якістю обслуговування

Впровадження інноваційних підходів до управління якістю обслуговування є одним із ключових напрямів розвитку сучасних готельних підприємств у контексті зростаючих вимог ринку та підвищення очікувань клієнтів. Сучасна індустрія гостинності характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами технологій та потребою у персоналізації послуг, що вимагає від готелів не лише підтримувати традиційні стандарти якості, але й активно впроваджувати інновації. Інноваційні методи управління сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів, покращенню клієнтського досвіду та забезпечують конкурентні переваги на ринку. В цьому контексті важливо розглянути сучасні технологічні рішення, цифрові платформи, системи автоматизації та нові концепції взаємодії з гостями, які дозволяють оптимізувати якість обслуговування та адаптуватися до змінних умов ринку. Впровадження таких інновацій є запорукою сталого розвитку готельного комплексу та зміцнення його позицій у галузі.

У сучасній готельній індустрії автоматизація процесів є ключовим фактором підвищення ефективності роботи та якості обслуговування гостей. Система управління готелем (PMS – Property Management System) є комплексним програмним рішенням, яке дозволяє автоматизувати основні операційні процеси: бронювання номерів, реєстрацію гостей, управління ресурсами готелю (номери, послуги, персонал), виставлення рахунків та інше [39]. Впровадження PMS сприяє оптимізації роботи персоналу, підвищенню точності обробки замовлень та покращенню клієнтського досвіду, що особливо важливо для готельного комплексу «Одеса» у контексті підвищення конкурентоспроможності [8, 21, 36].

Система автоматизованого бронювання та управління ресурсами (PMS) забезпечує централізоване управління всіма ключовими процесами готелю.

Основні функції включають:

1. Онлайн-бронювання номерів з інтеграцією на вебсайт готелю.
2. Управління наявністю номерів та їх статусом у реальному часі.
3. Автоматизація процедури реєстрації та виселення гостей.
4. Управління рахунками, платежами та звітністю.
5. Контроль за роботою служб прибирання, технічного обслуговування.
6. Аналіз даних про гостей для персоналізації пропозицій.
7. Інтеграція з іншими системами: CRM, системами безпеки, POS (продажі харчування і послуг).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки системи PMS*

Переваги	Недоліки
Підвищення ефективності роботи персоналу	Висока початкова вартість впровадження
Централізований контроль бронювань і ресурсів	Необхідність навчання персоналу
Зменшення кількості помилок у бронюванні	Можливі технічні збої, що потребують підтримки
Покращення клієнтського досвіду завдяки персоналізації	Залежність від стабільності інтернет-з'єднання
Можливість аналітики та звітності в реальному часі	Регулярне оновлення системи та супровід
Інтеграція з іншими системами (CRM, POS)	Потрібна адаптація системи під специфіку готелю
Переваги	Недоліки

**Джерело: згруповано автором*

Впровадження системи PMS у готельному комплексі «Одеса» відкриває широкі можливості для оптимізації внутрішніх процесів і підвищення якості обслуговування гостей. Хоча існують певні виклики, пов'язані з витратами на впровадження, навчанням персоналу та необхідністю технічної підтримки, загальний ефект від автоматизації є позитивним і забезпечує конкурентні

переваги. Особливо важливою є інтеграція PMS з іншими інформаційними системами готелю, що сприяє комплексному управлінню та підвищенню лояльності клієнтів [10].

Для впровадження системи PMS необхідно враховувати комплекс витрат, пов'язаних не лише з придбанням програмного забезпечення, а й з його налаштуванням, адаптацією до специфіки готелю, навчанням персоналу та подальшою технічною підтримкою. Крім того, можуть знадобитися інвестиції в обладнання та інтеграційні рішення, які забезпечать коректну роботу PMS у комплексі з іншими інформаційними системами [9]. Оцінка цих витрат є важливою для планування бюджету та прийняття рішення щодо доцільності інноваційних рішень.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на впровадження системи PMS у готельному комплексі «Одеса», тис. грн*

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість (тис. грн)
Придбання ліцензії / ПЗ	Купівля або підписка на PMS	300 – 500
Встановлення та налаштування	Встановлення, адаптація під готель	100 – 150
Навчання персоналу	Тренінги для співробітників	50 – 70
Технічна підтримка (рік)	Супровід, оновлення системи	50 – 80
Обладнання	Сервери, комп'ютери (за потребою)	80 – 120
Інтеграція з іншими системами	CRM, POS, системи безпеки	70 – 100
Всього		650 – 1020

**Джерело: згруповано автором*

Загальна сума інвестицій у впровадження PMS в готельному комплексі «Одеса» може коливатися в межах 650–1020 тис. грн, що є виправданою інвестицією з урахуванням очікуваного підвищення операційної ефективності

та якості обслуговування. Ретельне планування витрат і поетапне впровадження системи дозволять мінімізувати ризики та забезпечити максимальну віддачу від інноваційних технологій. Таким чином, PMS є стратегічним кроком для модернізації управління та зміцнення позицій готелю на ринку.

У готельній індустрії ефективне управління якістю обслуговування все більше залежить від здатності готелю оперативно обробляти зворотний зв'язок від клієнтів та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики даних [42]. Для готельного комплексу «Одеса», який прагне підвищити конкурентоспроможність і зменшити кількість повторюваних скарг, інтеграція сучасних систем аналітики дозволить перетворити відгуки гостей у практичні покращення сервісу.

Для аналізу даних про задоволеність клієнтів у режимі реального часу доцільно впровадити програмне забезпечення типу Customer Experience Analytics (CXA).

Таблиця 3.3

Аналітичне програмне забезпечення для аналізу даних про задоволеність клієнтів у режимі реального часу*

Назва програмного забезпечення	Основні можливості
ReviewPro	Збір відгуків з OTA, створення звітів, аналіз задоволеності за категоріями, NPS
TrustYou	Аналітика текстових відгуків, голосові запити, аналіз тенденцій задоволеності
Medallia for Hospitality	Аналіз взаємодії гостей на кожному етапі сервісу, рекомендації дій
Zoho CRM + Analytics	Побудова звітів на основі поведінки гостей, історії бронювань, зворотного зв'язку

**Джерело: згруповано автором*

У готельному комплексі «Одеса» використання аналітики даних для управління якістю обслуговування реалізується через низку взаємопов'язаних

процесів. Передусім здійснюється автоматичне збирання відгуків з популярних платформ, таких як Booking.com, Google, Momondo, Hotels.com та інших. Усі отримані дані проходять класифікацію за ключовими категоріями: шум, чистота, рівень сервісу, комфорт тощо. Після цього програмне забезпечення здійснює аналітику в реальному часі, формуючи візуалізовані дашборди, які відображають динаміку задоволеності гостей та індекс лояльності (NPS). У випадку виявлення гострих проблем, наприклад, кількох негативних відгуків за одну добу щодо однієї тематики, система автоматично сповіщає відповідальних менеджерів. Це дозволяє адміністрації готелю своєчасно реагувати на критичні ситуації. На основі зібраних звітів приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення сервісу, зокрема визначаються пріоритетні напрями, такі як покращення шумоізоляції чи модернізація системи прибирання номерів. Таким чином, система аналітики стає ефективним інструментом для підвищення якості обслуговування та посилення конкурентних переваг готелю.

Впровадження аналітики даних у готельному комплексі «Одеса» забезпечує низку суттєвих переваг, які позитивно впливають на якість обслуговування та загальний рівень задоволеності гостей. Завдяки моніторингу в режимі реального часу стає можливою своєчасна реакція на скарги клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зниженню кількості негативних оцінок на онлайн-платформах. Аналітика рівня задоволеності дозволяє виявити ключові проблемні зони у сервісі, що дає змогу сконцентрувати зусилля на покращенні саме тих аспектів, які мають найбільший вплив на враження гостей.

Централізований аналіз відгуків формує єдину панель управління репутацією, що значно підвищує зручність та ефективність роботи менеджменту. Прогнозування рівня лояльності через інструменти оцінки, як-от індекс NPS, допомагає виявити ризики втрати клієнтів і стимулює зростання кількості повторних бронювань. Крім того, аналітика дозволяє глибше вивчити поведінкові моделі гостей, що відкриває можливості для

персоналізації сервісу та формування індивідуальних пропозицій. Автоматизоване оброблення даних мінімізує вплив суб’єктивного фактору, що забезпечує об’єктивність і точність прийняття управлінських рішень. У комплексі ці переваги формують умови для стійкого покращення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності готелю.

Інтеграція аналітичного ПЗ для моніторингу задоволеності гостей – це не просто технологічна модернізація, а стратегічний інструмент управління якістю в готельному комплексі «Одеса». Завдяки таким системам готель отримає змогу своєчасно реагувати на проблеми, які ще не переросли в репутаційні втрати, а також краще розуміти очікування своїх гостей. У поєднанні з іншими сучасними інструментами (PMS, CRM, Smart Hotel Tools), аналітика даних стане фундаментом ефективної системи управління якістю на рівні міжнародних стандартів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи управління якістю обслуговування в готельному комплексі «Одеса» було з'ясовано, що якість є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Визначено, що якість обслуговування є багатокомпонентною категорією, яка включає як об'єктивні показники (чистота, комфорт, технічне забезпечення), так і суб'єктивні (враження, емоційне задоволення клієнта). Зокрема, ефективне управління якістю в готельному бізнесі забезпечує не лише утримання клієнтської лояльності, а й сприяє підвищенню прибутковості та стійкості на ринку.

Розгляд теоретичних основ управління якістю обслуговування дозволив систематизувати сучасні підходи та моделі, серед яких особливої уваги заслуговують концепції TQM, ISO 9001, SERVQUAL, EFQM, які стали основою для формування стратегії вдосконалення діяльності готельного комплексу. Встановлено, що ефективне застосування цих моделей залежить від рівня підготовки персоналу, організаційної культури та готовності керівництва до інновацій.

Організаційно-економічний аналіз діяльності готельного комплексу «Одеса» показав, що підприємство має добру локацію, задовільний рівень завантаженості номерів, проте стикається з рядом проблем у сфері обслуговування. Оцінка поточного рівня якості обслуговування, проведена на основі аналізу гостьових відгуків та рейтингових платформ (Booking.com, Momondo, Hotels.com), виявила сильні сторони закладу, серед яких – привітний персонал, загальна чистота та безпечні умови перебування. Разом з тим, було зафіксовано наявність проблем із шумоізоляцією, застарілим дизайном номерів, іноді – з якістю прибирання і реакцією персоналу на запити клієнтів.

У рамках розробки напрямів удосконалення управління якістю обслуговування запропоновано низку конкретних заходів, зокрема: оновлення номерного фонду, впровадження сучасної PMS-системи для автоматизації

бронювання та управління ресурсами, впровадження аналітики даних для моніторингу задоволеності клієнтів, посилення стандартів гігієни та комунікаційної політики з гостями. Ці заходи базуються на сучасних стандартах управління (зокрема ISO 9001, ISO 14001), концепції TQM та цифрових інноваціях, що відповідають вимогам сучасного туриста.

Запропоновані інноваційні підходи передбачають використання технологій big data, автоматичний аналіз відгуків, побудову дашбордів для управління задоволеністю клієнтів у реальному часі, а також прогнозування ризиків зниження лояльності. Усі ці інструменти забезпечують перехід від реактивної до проактивної моделі управління якістю [23].

Поглиблений аналіз теоретичних підходів до поняття якості обслуговування дозволив виділити основні аспекти, які мають критичне значення для готельно-ресторанного сектора. Зокрема, наголошено на важливості емоційного компонента сервісу, здатності персоналу до емпатії, адаптивності до потреб гостей, а також на застосуванні чітко регламентованих процедур і стандартів якості.

Аналіз існуючих систем управління якістю в готельному господарстві показав, що такі моделі, як TQM, ISO 9001, Six Sigma, EFQM, є універсальними, проте їх впровадження потребує адаптації до умов конкретного підприємства. У випадку ГК «Одеса» значну роль відіграє можливість інтеграції цих систем у вже існуючі організаційні процеси без зайвого навантаження на ресурси.

Отже, дослідження підтвердило необхідність системного підходу до управління якістю обслуговування в умовах зростаючої конкуренції та цифровізації готельного бізнесу. Реалізація запропонованих заходів у готельному комплексі «Одеса» дозволить суттєво підвищити якість надання послуг, покращити репутацію закладу на ринку, зміцнити позиції серед цільової аудиторії та забезпечити стабільне зростання прибутковості у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arıcı A.A., Altinay L. (2022). Big data analytics for green hotel service quality. *International Journal of Hospitality Management*, URL : radar.brookes.ac.uk

2. Bilan Y., Lytvyn L. Implementation of ISO 9001 Quality Management System in Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*. 2020. Vol. 26(2). P. 345–359.

3. Bismart. Advanced Hotel Management Software*: Beyond the Traditional PMS.* URL: blog.bismart.com

4. Booking.com. Готельний комплекс «Одеса»: відгуки гостей URL: https://www.booking.com

5. Momondo. Готелі Одеси: порівняння цін та рейтингів URL: https://www.momondo.ua

6. Cho, D.S., Lee, H.Y. (2020). *Big data analysis of online reviews of hotel service quality: solo travelers vs. non-solo travelers*. Journal of Hospitality and Tourism Studies. URL: sciencedirect.com

7. Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

8. Glorywebs. *StayEase – A Full-Fledged Hotel PMS (case study)*. Назва з екрана. URL:glorywebs.com

9. Guestline. *Why migrating to the cloud is a no-brainer for today's hotelier – your guide to cloud PMS*. URL: guestline.com

10. Hotel PMS: Property Management System Explained. Cloudbeds. URL: https://www.cloudbeds.com/hotel-property-management-system/

11. Hotels.com. Відгуки про готелі в Одесі. URL: https://www.hotels.com

12. ISO 14001 – Environmental management systems. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html

13. ISO 9000 family – Quality management. *International Organization for Standardization.* URL:https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html

14. ISO 9000:2015. Системи управління якістю – Основні положення та словник термінів. – Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 34 p.

15. Marriott International. Quality Management Practices [Електронний ресурс]. URL: https://www.marriott.com/quality-management (дата звернення: 12.06.2025).

16. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49(4). P. 41–50.

17. Povorozniuk I., Dzhoha O., Neshchadym L., Kyryliuk I., Tymchuk S., & Blahopoluchna A. (2023). The influence of globalization processes on the development of the restaurant business of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *4* *5*(2), 183–192. https://doi.org/10.15544/mts. 2023.18

18. Total Quality Management (TQM) – A Model for Organizational Excellence URL: https://asq.org/quality-resources/total-quality-management Net Promoter Score (NPS) – Customer Loyalty Metric URL: https://www.netpromoter.com/know/

19. Tymchuk S.V. Economic efficiency of management in hotel and restaurant businesses in the conditions of market competition. Economy, entrepreneurship and business culture: transformations in the context of global instability : Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. P. 538-559

20. Vargas-Calderón V., Moros Ochoa A., Castro Nieto G.Y., Camargo J.E. (2021). *Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews*. arXiv. Назва з екрана: Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews. Доступ: arxiv.org/abs/2107.10328

21. Yu M. (2023). *Research on hotel service quality evaluation based on big data analysis*. У: Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Business

Administration and Data Science (BADS 2022), с. 399–406. DOI:10.2991/978-94-6463-102-9_43.

22. Yulius K.G., Evelyn K. (2025). *Exploring the Use of PMS in a New Hotel: A Case Study in Nio Garden Hotel Sumbawa*. International Journal of Travel, Hospitality and Events, 4(2), с. 150–162. DOI:10.56743/ijothe.v4i2.529

23. Бойко І. М. Моделі управління якістю в індустрії гостинності: зарубіжний досвід і перспективи застосування в Україні. *Готельно-ресторанний бізнес*, 2(36), 2020. 34-41.

24. Герасимчук В. Г. Маркетинг : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 368 с.

25. Гончаренко В. П. Вплив концепції Total Quality Management на ефективність роботи готелів Європи. *Журнал індустрії гостинності*. 2021. Т. 12, № 2. С. 67–75.

26. Гудзь Н. О. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 272 с.

27. Гуменюк І. А. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 296 с.

28. Іванова Т. М. Особливості впровадження стандартів ISO 9001 у готельних підприємствах. *Вісник готельно-ресторанної справи.* 2019. Вип. 3. С. 45–53.

29. Ковальчук О. В. Управління якістю обслуговування в готельному господарстві України: проблеми та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 45, 2019. 78-85.

30. Ковальчук О. В. Управління якістю в готельному бізнесі: системний підхід / О. В. Ковальчук. Київ, 2020. 178 с.

31. Козак Т. В. Готельний сервіс: теорія і практика : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2017. 352 с.

32. Котлер Ф. Основи маркетингу : навч. посіб. / пер. з англ. ; наук. ред. С. В. Ілляшенко. К. : Вільямс, 2001. 720 с.

33. Круковська О.В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнес. *Економіка та суспільство.* Випуск 56 / 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35

34. Мальська М. П., Заремба С. Я. *Менеджмент туристичного та готельного бізнесу : навч. посіб.* К. : Центр учбової літератури, 2012. 336 с.

35. Мельник Л. Г., Герасимчук З. В. *Управління якістю в сфері послуг : монографія.* Суми : СумДУ, 2021. 312 с.

36. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*, (36). 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166

37. Офіційний сайт готельного комплексу «Одеса»/ URL: https://ok-odessa.com/ua

38. Петрова Н. Ю. Застосування моделі SERVQUAL для оцінки якості обслуговування у готельному бізнесі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 4. С. 89–95.

39. Полюхович А.В. Автоматизація процесів обслуговування гостей за допомогою робототехніки. Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2025 р.). Київ: НУБіП України. 2025. С. 236-238

40. Полюхович А.В. Вплив стандартів міжнародної сертифікації (ISO, HACCP) на якість обслуговування в готельних комплексах. Збірник студентських наукових праць приурочений 125-річчю від дня народження видатного вченого і педагога у галузі землеробства, професора Симона Самойловича Рубіна. Факультет менеджменту: [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, УНУ; уклад.: І.М. Новак, Н.О. Вернюк, Д.В. Нагернюк та ін. – Умань, 2025. С. 73-77

41. Полюхович А.В. Оцінка задоволеності клієнтів як інструмент управління якістю обслуговування в готелях. Туристичний та готельно-

ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 188-191

42. Пономаренко Т. В. Системи управління якістю в готельному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2022. № 5. С. 110–115.

43. Тимчук С.В., Нещадим Л.М. Підвищення економічної ефективності управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування туристів. *Інфраструктура ринку.* 2022. №66. URL:http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022

44. Ткаченко О. М. Управління якістю готельного сервісу : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. 204 с.

Додаток А

Таблиця 1

Характеристика методів оцінки якості послуг/продукції у готельно-ресторанному бізнесі

Метод Переваги Недоліки	Метод Переваги Недоліки	Метод Переваги Недоліки
Спостереження	Дозволяє безпосередньо охопити та зафіксувати акти поведінки; дозволяє одночасно охопити поведінку ряду осіб по відношенню один до одного або до певних завдань, предметів тощо; дозволяє провести дослідження незалежно від готовності суб'єктів, що спостерігаються; дозволяє досягти фіксації відразу за декількома параметрами – наприклад, вербальної та невербальної поведінки.	Багато факторів, що заважають; упередження спостерігача; комплексність ситуацій, що спостерігаються; втома спостерігача та спостерігається; помилки в оцінках; одноразовість спостережуваних обставин, що веде до неможливості зробити узагальнююче висновок з одиничних спостережуваних фактів; необхідність великих ресурсних витрат (тимчасових, людських, матеріальних).
Усне опитування	Низька вартість, швидкість опитування; можливість слухати живу мову, особисте спілкування; досить легко утримувати увагу.	Присутній вплив на опитуваного; потрібний кваліфікований інтерв'юер; низький рівень контролю над його роботою.
Анкетування	Формує можливість опитати велику кількість людей; низьковитратний (за часом, за фінансами не вимагає залучення висококласних інтерв'юерів); можливість анонімності та повної самостійності; відсутність впливу на опитуваних; поєднання з іншими методами (спостереження, інтерв'ю); можливість порівняльного аналізу та повторної перевірки даних.	Висока ймовірність низької якості заповнення анкет (перепустка питань, некоректний вибір відповідей); ймовірність неповернення анкет; стандартизований підхід до всіх респондентів; ступінь достовірності залежить від якості анкети; умисне завищення/заниження відповідей.
Експертні оцінки	Надає об'єктивності думок експертів, за рахунок відсутності ефекту "приєднання" до думки лідера; анонімність висловлювань та відсутності тиску дає можливість фахівцям зі скромною вдачею викласти свої думки повністю і без сором'язливості; можливість оцінки ризику за умов невизначеності.	Відсутність гарантій достовірності отриманих оцінок; проблеми проведення опитування експертів та обробки отриманих даних; потребує великих витрат часу на підготовку та реалізацію всіх етапів проведення.
«Таємний гість»	Дозволяє визначити точки втраченого чи недоступного прибутку; на основі програми створюється низка унікальних сервісних переваг у боротьбі за гостя; програма виявляє недоліки у сервісі; можливість створення ефективної системи мотивації; дає напрями для тренінгів персоналу на слабких ділянках сервісу; має додатковий стимулюючий ефект; забезпечує	Платна та дорога послуга для малих підприємств; психологічний тиск на працівників. відсутність на ринку висококваліфікованих агентствтехнологів, які надають такі послуги; складність та трудомісткість використання даної технології власними силами; неможливість залучення одних тих самих таємних покупців до виконання поставлених завдань у короткостроковому періоді

	чіткий контроль виконання стандартів обслуговування та додаткових продажів. отримувати від таємничих покупців артефакти проведеної оцінки (відео- та аудіозапис, товарний чек, рекламні матеріали та ін.), які суттєво доповнюють інформацію анкети	через можливу їх впізнання співробітниками сервісної організації; складність стандартизації обслуговування внаслідок його невловимої природи; створення необхідного пакета нормативної документації, що веде до додаткового навантаження на персонал
Customer Efforts Score	Показник майбутньої купівельної поведінки. надійний показник ймовірності перенаправлення конкретний і дієвий дає чітке уявлення про сфери бізнесу, які потребують вдосконалення. легко реалізувати	Не надає інформації про загальні стосунки клієнта чи задоволеність бізнесом. Відсутність сегментації за типом клієнта або місцем його знаходження на шляху покупця. лише дає знати, чи вважали клієнти певний аспект вашого бізнесу складним, що ускладнює визначення того, що це ускладнило, не ставлячи додаткових запитань, щоб отримати більше інформації. вимірюються лише конкретні враження від бізнесу, а не загальна кількість зусиль, необхідних для взаємодії з бізнесом загалом
Типологія Є. Р. Кедотта – Н. Терджена	Дає можливість побудови простої та наочної моделі сприйняття та оцінки якості обслуговування; дозволяє прогнозувати оцінку якості новостворюваних послуг; попарно зіставляти оцінки якості обслуговування різних категорій опитуваних: споживачів, експертів, персоналу, зацікавлених сторін.	Спирається на гіпотезу незалежного сприйняття і не враховує взаємозв'язку сприйняття різних елементів обслуговування, які можуть посилювати або послаблювати один одного
SERVQUAL	Проста у використанні; дозволяє наочно графічно уявити отримані результати; не потребує спеціальної підготовчої роботи перед її застосуванням; виявляє ключові напрями у покращенні діяльності підприємства; може бути використана власними силами без залучення спеціальних агентств	Відсутність детальної оцінки критеріїв якості послуги та еталонної сервісної організації, прийнятої за стандарт якості під час проведення самооцінки цим методом; ілюзорна досяжність суперякості послуги; неуважність споживачів при заповнення всіх частин анкети, які вважають, що їм дають заповнити те саме в трьох примірниках
Net Promoret Score	Простота у реалізації. Зручність для керівників. Можливість класифікації клієнтської бази. Відображення прибутковості та розвитку компанії. Можливість порівняння з показниками конкурентів	Система NPS недостатньо конкретна, без плану дій за отриманими результатами опитування не допоможе бізнесу
Customer Satisfaktion Research	Оцінюється: рівень задоволеності окремим процесом, товаром, послугою компанії; загальний рівень задоволеності клієнта від взаємодії з компанією; рівень задоволеності клієнтів у компанії-конкурента.	Можливе спотворення результатів Суб'єктивність та неоднозначність Фокус на короткостроковій задоволеності та не враховує довгострокові відносини з клієнтом. Не завжди корелює з поведінкою клієнта, такою як повторне придбання або рекомендація