МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОЦІНКА ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ В ГРК «SELENA FAMILY RESORT» С.СВИДІВОК ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41 гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Василь Валерійович КОНДУРАКІ
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Любов КОВАЛЕНКО

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Діана НАГЕРНЮК

«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти *Кондуракі Василю Валерійовичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Оцінка якості сервісних послуг в ГРК «SELENA FAMILY RESORT» с .Свидівок Черкаської області*

керівник кваліфікаційної роботи *Коваленко Любов Григорівна, к.е.н., доцент*

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО від *« » 20 р. № .*

2. Строк подання студентом роботи: *« » 20 р.*

3. Вихідні дані до роботи: *прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених у сфері готельно-ресторанного господарства, сервісології та менеджменту якості; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств індустрії гостинності та регламентують вимоги до якості й безпеки послу; матеріали спеціалізованих періодичних видань,*

актуальні публікації та електронні джерела, що містять статистичну, аналітичну й довідкову інформацію щодо сучасних трендів і стандартів обслуговування, фінансова звітність ГРК «SELENA FAMILY RESORT».

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретико-методологічні оцінки якості сервісних послуг у готельно-ресторанному господарстві

Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та сервісу в *ГРК «SELENA FAMILY RESORT»*

Розділ 3. Напрями підвищення якості сервісних послуг та ефективності управління ними в *ГРК «SELENA FAMILY RESORT»*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 5, таблиць 10.

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 кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти _____ *Василь КОНДУРАКІ*

(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ *Любов КОВАЛЕНКО*

(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП……6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ……8

1.1. Сутність та специфіка сервісних послуг у готельно-ресторанному господарстві……8

1.2 Методика оцінювання якості сервісу у готельно-ресторанному господарстві……..17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСУ В ГРК «SELENA FAMILY RESORT»……..35

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ГРК «SELENA FAMILY RESORT» та структура його послуг. …….35

2.2 Дослідження якості сервісних послуг готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT» із застосуванням відповідних методів оцінки……42

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ В ГРК «SELENA FAMILY RESORT»……54

3.1 Впровадження lean-менеджменту та цифрових рішень у ключові бізнес-процеси ГРК «SELENA FAMILY RESORT»…….54

3.2 Обґрунтування ефектів синергії lean-менеджменту і цифрових технологій у підвищенні якості сервісу в ГРК «SELENA FAMILY RESORT»...59

ВИСНОВКИ ……67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що сьогодні готельно-ресторанний бізнес в Україні не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Перед підприємствами сфери послуг в Україні з кожним роком постають нові виклики. Це сфера діяльності, якою важко управляти, оскільки, є багато, як внутрішніх так і зовнішніх чинників які впливають на неї. З іншого боку це сфера, яка постійно вдосконалюється та розвивається.

Підвищення якості обслуговування є одним з дієвих способів підвищити конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства та інструментом приваблюванням нових споживачів. Разом з тим він потребує суттєвих витрат та інвестицій, тому необхідно детально аналізувати доцільність впровадження інновацій при покращенні якості обслуговування.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів та практики вдосконалення якості сервісних послуг в закладах харчування та розміщення. Враховуючи актуальність дослідження та основну мету завданнями даної кваліфікаційної роботи є вивчення наступних питань:

- задоволеність споживача, як першоджерело якості обслуговування;
- загальна характеристика якості обслуговування в закладі готельно-ресторанного господарства;
- інструменти вимірювання якості обслуговування та задоволеності споживачів;
- загальна характеристика якості надаваних послуг як головного бізнес-процесу забезпечення механізму розвитку готельно-ресторанного підприємства;
- аналіз факторів впливу на якісне обслуговування споживачів ГРК «SELENA FAMILY RESORT»
- оцінювання впливу маркетингових заходів на якість послуг та споживчу лояльність підприємства.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність ГРК «SELENA FAMILY RESORT», а *предметом дослідження* є взаємозв'язки між суб'єктами

ринку в процесі реалізації послуг на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

Інформаційною базою дослідження виступає наукова періодика, Інтернет-ресурси, дані фінансової та статистичної звітності ГРК «SELENA FAMILY RESORT».

Під час написання даної кваліфікаційної роботи використані наступна методи: порівняння, узагальнення теоретичних та практичних складових діяльності готельно-ресторанного бізнесу в Україні, аналізу фінансово-економічного стану діяльності досліджуваного підприємства, зіставлення фактичних та планових показників фінансового стану підприємства, статистичного при аналізі статистичної звітності готельно-ресторанного господарства України та ін.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, містить 72 сторінки тексту, 5 рисунків, 10 таблиць. Список використаної літератури містить 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та специфіка сервісних послуг у готельно-ресторанному господарстві

Готельно-ресторанна індустрія є ключовим елементом туристичної галузі та одним із драйверів розвитку сфери обслуговування. Цей сектор економіки стабільно нарощує свій вплив на формування валового внутрішнього продукту країни, паралельно сприяючи вирішенню багатьох соціальних завдань. Оскільки заклади розміщення та громадського харчування демонструють високі темпи зростання і мають значний комерційний потенціал, керівництву вкрай важливо розуміти їхню економічну базу. Лише глибоке усвідомлення природи таких підприємств та специфіки їхнього продукту дозволяє ухвалювати дієві менеджерські рішення для оптимізації процесів і підвищення якості роботи[1].

Загалом, послуга − це комплекс цілеспрямованих дій, покликаних задовольнити запити клієнта. У контексті сервісного бізнесу вона є кінцевим результатом роботи компанії, який пропонує споживачеві комбінацію як матеріальних, так і нематеріальних благ. Ключова відмінність послуги від традиційного фізичного товару полягає в її невідчутності: її неможливо покласти на склад або зберегти на майбутнє, а етапи її створення та безпосереднього використання здебільшого протікають в один і той самий момент.

В індустрії гостинності сервіс охоплює масштабний перелік операцій. До них належать створення затишних умов для проживання, забезпечення якісним харчуванням, організація дозвілля та надання супутніх опцій. Від того, наскільки висококласно реалізуються ці завдання, безпосередньо залежать репутація закладу, рівень прихильності гостей та кінцеві фінансові показники компанії. Таким чином, унікальність сервісу в готельно-ресторанній сфері визначається

саме особливими умовами його генерації та взаємодії з гостем під час споживання.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності сервісної послуги

Підхід	Характеристика
Економічний	Послуга розглядається як результат економічної діяльності, що задовольняє потреби споживачів
Маркетинговий	Послуга виступає інструментом створення споживчої цінності та формування конкурентних переваг
Управлінський	Послуга є сукупністю процесів взаємодії персоналу із клієнтом
Соціальний	Послуга спрямована на підвищення рівня комфорту та якості життя споживачів

Характерними особливостями таких послуг є нематеріальність, невіддільність від джерела надання, мінливість якості та неможливість зберігання.

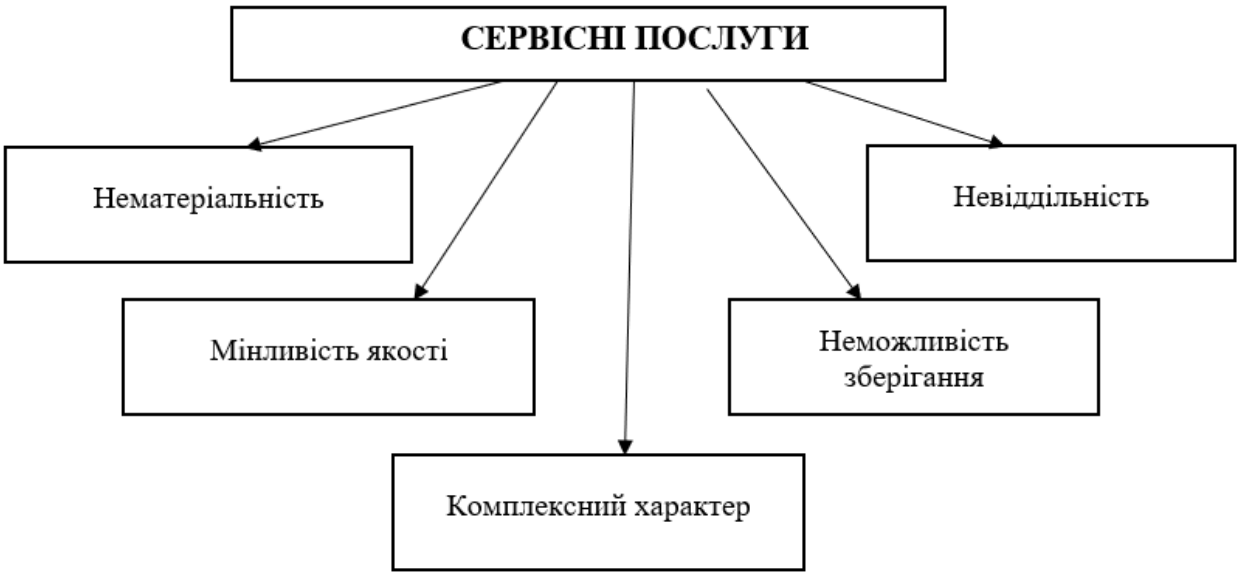


Рис. 1.1 Характерні особливості сервісних послуг у готельно-ресторанному господарстві

Продукту готельно-ресторанного бізнесу притаманні чотири базові риси, які суттєво відрізняють його від традиційного товарного ринку:

Невідчутність − сервіс позбавлений фізичної оболонки, тому клієнт не може візуально чи тактильно оцінити його до моменту безпосереднього надання.

Синхронність − процеси створення послуги та її споживання гостем нерозривно пов'язані й відбуваються в один і той самий час.

Непостійність якості − рівень обслуговування є мінливим, оскільки залежить від людського фактора − кваліфікації й настрою персоналу, умов роботи та індивідуальних очікувань кожного відвідувача.

Незбереженість - послугу неможливо накопичити чи відкласти «на склад», що змушує менеджмент гнучко й оперативно регулювати баланс між попитом та пропозицією[2].

Сервісні послуги у готелях та закладах громадського харчування завжди мають комплексну природу, оскільки поєднують у собі два взаємопов'язані елементи:

- матеріальний складник охоплює речові об'єкти, які гість може фізично оцінити. Це стан номерного фонду, меблі, технічне обладнання, а також безпосередньо приготовані страви та напої.
- нематеріальний складник формує загальне враження та ментальне сприйняття закладу. Сюди належать унікальна атмосфера, етика й культура спілкування, професійна майстерність команди та емоційний відгук, який залишається у клієнта після візиту.

Таблиця 1.2

Класифікація сервісних послуг у готельно-ресторанному господарстві

Група послуг	Види послуг
Основні готельні	Розміщення, бронювання, прийом та реєстрація гостей
Основні ресторанні	Організація харчування, обслуговування в залі, кейтеринг
Додаткові	Трансфер, пральня, конференц-сервіс, доставка їжі
Інформаційні	Консультації, туристичне обслуговування, інформаційний супровід
Розважальні	Організація дозвілля, святкових заходів, анімаційних програм

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності особливої актуальності набуває індивідуалізація обслуговування. Споживачі дедалі більше цінують персоналізований підхід, оперативність реагування на їхні потреби та створення

комфортних умов перебування. Це обумовлює необхідність активного впровадження сучасних цифрових технологій, CRM-систем, мобільних застосунків, онлайн-сервісів бронювання та інших інноваційних інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами.

Сучасний готельно-ресторанний бізнес розвивається на засадах клієнтоорієнтованості, що передбачає максимальне врахування інтересів, очікувань і побажань гостей. За таких умов якість сервісних послуг виступає одним із головних чинників формування конкурентних переваг підприємств сфери гостинності та забезпечення їхньої успішної діяльності на ринку.

Підприємства готельно-ресторанного господарства, які здатні найповніше задовольняти потреби споживачів, пропонувати послуги з оптимальним співвідношенням ціни та якості, а також підтримувати високі стандарти обслуговування, мають значно вищі можливості для залучення нових клієнтів і формування кола постійних відвідувачів.

У практиці функціонування закладів гостинності прийнято виокремлювати основні та додаткові послуги. До основних належать надання інформації про послуги підприємства, бронювання місць, забезпечення проживання та харчування, організація зустрічі й проводів гостей, а також їх обслуговування протягом усього періоду перебування. Додатковими вважаються послуги, які не входять до базового пакета обслуговування та надаються за окрему плату відповідно до індивідуальних побажань споживачів[3].

Важливим напрямом підвищення якості обслуговування та розширення спектра послуг є орієнтація підприємства на конкретні сегменти споживачів. Упровадження нових сервісів повинно бути економічно обґрунтованим та відповідати потребам цільової аудиторії. За умови ефективної організації додаткові послуги не лише підвищують рівень задоволеності гостей, а й сприяють розширенню клієнтської бази, залучаючи як туристів, так і місцевих жителів[4].

Різноманітність додаткових послуг значною мірою визначається рівнем комфорту та спеціалізацією готелю чи ресторану. Заклади гостинності можуть надавати такі послуги власними силами, використовуючи наявну матеріально-

технічну базу, або залучати сторонні організації на договірних засадах, зокрема транспортні, банківські, комунально-побутові та інші підприємства.

Додаткові послуги у сфері гостинності класифікуються за напрямами задоволення потреб клієнтів та способом їх надання. Відповідно до сфери задоволення попиту виділяють такі групи послуг:

Послуги, спрямовані на забезпечення комфортного перебування гостей у закладі:

– інформаційні послуги щодо туристичних об'єктів, транспортного сполучення, розважальних заходів та можливостей придбання товарів і послуг;

– комунально-побутове обслуговування, що включає прання, хімчистку, прасування одягу, ремонт взуття та особистих речей;

– транспортування та доставка багажу до номера;

– посередницькі послуги з придбання квитків, резервування місць у закладах культури та дозвілля;

– обслуговування автотуристів, зокрема надання місць для паркування, дрібний ремонт транспортних засобів і техніки;

– забезпечення гостей друкованими виданнями, настільними іграми та іншими засобами дозвілля;

– прокат спортивного, пляжного та побутового інвентарю;

– послуги зі зберігання цінностей, документів та інших особистих речей у сейфах і камерах схову.

Послуги пізнавального та культурного характеру, що сприяють ознайомленню гостей із країною чи регіоном перебування. До них належать екскурсійне обслуговування, організація тематичних зустрічей, перегляд культурно-пізнавальних фільмів, участь у національних святах та інших заходах.

Послуги, спрямовані на підвищення рівня комфорту проживання в номерах, зокрема доставка напоїв і закусок, надання медичних та косметичних процедур, забезпечення додатковим обладнанням, створення умов для проведення ділових зустрічей, конференцій та інших заходів.

Послуги, орієнтовані на задоволення специфічних потреб окремих категорій гостей, зокрема представників творчих професій, спортсменів,

підприємців, політичних діячів, фінансистів, науковців та інших груп споживачів[5].

Залежно від порядку надання додаткові послуги поділяються на дві основні категорії:

– платні, що надаються за окрему оплату відповідно до встановлених тарифів;

– безкоштовні, які входять до загальної системи обслуговування гостей. До них належать виклик екстреної медичної допомоги, доставка кореспонденції до номера, надання необхідного інвентарю та інші супутні сервіси.

Як правило, у готельному номері розміщується інформаційна папка для гостей, яка містить рекламні матеріали, папір для листування, конверти, а також спеціальні інформаційні таблички для розміщення на дверях номера з повідомленнями про необхідність прибирання або прохання не турбувати мешканців.

Додаткові послуги охоплюють широкий спектр сервісних заходів, спрямованих на підвищення рівня комфорту перебування гостей. Вони включають організацію дозвілля, відновлення фізичних і психологічних ресурсів, оздоровчі процедури, умови для активного та пасивного відпочинку, а також заходи, що сприяють ознайомленню відвідувачів із культурними, історичними та природними особливостями регіону перебування[6].

Для більш детального розуміння структури сервісного обслуговування доцільно розглянути перелік послуг, які надаються окремими службами готелю (табл. 1.3).

Готельний продукт являє собою результат господарської діяльності підприємства гостинності та характеризується комплексністю послуг, які надаються споживачам. Залежно від призначення та змісту виділяють три основні складові готельного продукту:

– основний продукт, який включає базові послуги розміщення та обслуговування, що сприймаються гостями як обов’язковий елемент перебування в готелі;

Таблиця 1.3

Послуги, що надаються різними службами закладів гостинності

Послуги	Очікувані стандарти
Служба прийому і розміщення	
заїзд/виїзд гостей	швидке обслуговування; короткі черги; всі рахунки представлені правильно з можливістю вибору способів оплати; обмін валюти; швейцар для перевезення багажу; консьєрж для замовлення таксі та надання туристичної інформації.
Служба експлуатації номерів	
обслуговування номерів	щоденне прибирання; застеляння ліжка, заміна рушників за бажанням
надання послуг міні-бару	різноманітність алкогольних і безалкогольних напоїв; негазована та газована вода
безкоштовні туалетно- косметичні засоби	поповнення безкоштовними туалетно- косметичними засобами
набір для кави/чаю	чистий посуд щоранку, поповнення запасу чаю/кави/печива
послуги прання	збір і повернення випраних речей
ліжечка для немовлят та маленьких дітей	їх можна попросити під час оформлення бронювання
послуги зв'язку	безкоштовний інтернет; багатоканальне телебачення
Служба організації харчування	
надання харчування, сервірування столів; обслуговування «шведський стіл», «а-ля карт»; обслуговування в номерах	висока якість харчування, обслуговування, привітний персонал, зручні меблі, альтернативне харчування
торгові автомати та автомати з гарячими напоями в коридорах готелю	широкий асортимент товарів; регулярність поповнення; доступність у неробочий час
Додаткові послуги	
спа-процедури	високий сервіс, якісне обслуговування, необхідне забезпечення процедур
наявність гольфкарів; оренда гольфспорядження; уроки гольфу	доглянуте поле для гольфу; підготовлений персонал для проведення уроків; чисті роздягальні з душовими; надійне сховище для гольф спорядження
фітнес-послуги, особистий тренер	фаховий персонал для надання консультацій; добре доглянуте обладнання; чисте, провітрюване приміщення

– супутній продукт, що охоплює послуги, необхідні для повноцінного використання основного продукту. До таких належать послуги зв'язку (телефонний та поштовий сервіс), побутове обслуговування, посередницькі послуги, а також реалізація товарів туристичного призначення;

– додатковий продукт, який формує конкурентні переваги закладу та дозволяє виокремити його серед аналогічних підприємств. До цієї категорії належать оздоровчі та рекреаційні послуги (SPA-комплекси, сауни, фітнес-центри, медичні процедури), послуги бізнес-центрів із сучасним технічним оснащенням, ресторанне обслуговування та інші сервіси підвищеного комфорту.

Варто зазначити, що всі складові готельного продукту тісно взаємопов'язані та сприймаються споживачами як єдиний комплекс послуг. У сучасних умовах підприємства сфери гостинності постійно розширюють перелік

сервісних пропозицій і вдосконалюють якість їх надання відповідно до зростаючих вимог клієнтів[7].

З метою забезпечення високого рівня обслуговування більшість закладів розробляють і впроваджують стандарти якості, які регламентують порядок взаємодії персоналу з гостями. Водночас важливим аспектом підвищення ефективності сервісної діяльності є не лише визначення стандартів обслуговування, а й розроблення чітких алгоритмів дій персоналу у випадках виникнення додаткових побажань або нестандартних запитів з боку клієнтів.

Рівень якості сервісу безпосередньо залежить від ступеня задоволення потреб гостей та відповідності наданих послуг їхнім очікуванням. Чим повніше підприємство враховує індивідуальні вимоги споживачів і забезпечує комфортні умови перебування, тим вищими є показники якості обслуговування та ефективності сервісної діяльності загалом[8].

Основні характеристики послуг та їх специфічні особливості наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Відмінні характеристики послуг

Відмінні риси послуг	Характеристика
невід'ємність виробництва від споживання послуги	присутність того кому надається послуга (адже персонал, який надає послуги, має прямий контакт зі споживачем). Персонал готелю розглядається гостем як невід'ємна частина послуги. Тому якість послуг та успіх готелю визначається певною мірою поведінкою персоналу.
невідчутність (нематеріальний характер)	для виробництва та надання послуг необхідні матеріальні ресурси та устаткування (обладнання), але до завершення процесу обслуговування послуга не може бути запропонована споживачу у відчутній формі
послуги не зберігаються	вони розраховані для задоволення фактичних потреб, наявних в даний момент і їх надання й споживання протікає одночасно
надання послуг	це дія підприємства і послуги не можуть бути перевірені та оцінені заздалегідь
мінливість за своєю якістю	залежність послуг від кваліфікації працівників, настрою та рис характеру
безмежність	послуги не можна оцінити на смак, відчути на дотик, побачити, почути, виміряти до їх надання (після залишаються емоції, спогади в пам'яті, якими можна поділитися з іншими)
сезонність коливання попиту	залежно від пори року, так як переважна більшість туристів відпочивають та відвідують заклади у певні місяці року
високі фіксовані витрати	щорічні і залежать від кількості прийнятих відвідувачів протягом року
непостійність якості	якість послуг характеризуються мінливістю, залежить від особи, що надає їх і при яких умовах; вони надаються та приймаються одночасно, що обмежує контроль якості

З метою забезпечення комфортного перебування гостей та стимулювання більш тривалого користування послугами готельно-ресторанних підприємств

створюється відповідна інфраструктура для надання широкого спектра додаткових сервісів. Одним із таких напрямів є готельно-ресторанна анімація, яка охоплює організацію дозвілля, розважальних заходів та культурно-масових програм. Її впровадження сприяє підвищенню якості обслуговування, покращенню вражень від перебування в закладі та зростанню рівня задоволеності споживачів.

Анімаційні послуги є ефективним інструментом залучення та утримання клієнтів у закладах гостинності. Вони позитивно впливають на формування іміджу підприємства, підвищують його репутацію та сприяють створенню конкурентних переваг. Основною метою таких послуг є забезпечення позитивних емоцій, нових вражень, відновлення фізичних і психологічних ресурсів гостей, а також формування бажання повторно відвідати заклад.

Важливе місце в системі сервісного обслуговування займають транспортні послуги. До їх складу входять трансферні перевезення за індивідуальними маршрутами клієнтів із використанням різних видів транспорту — від легкових автомобілів до автобусів. Крім того, гостям можуть надаватися послуги бронювання квитків на різні види транспорту через туристичні компанії, розташовані на території готелю, або безпосередньо через службу прийому та розміщення із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Також поширеними є послуги замовлення таксі та прокату транспортних засобів, зокрема автомобілів, мотоциклів, квадроциклів, катерів, яхт та іншої техніки, що використовується для організації відпочинку гостей[9].

Під час перебування у готелі значна частина туристів виявляє інтерес до історико-культурних пам’яток та визначних місць регіону. Це зумовлює необхідність організації екскурсійного обслуговування, яке сприяє розширенню знань гостей про країну, місто або місцевість перебування та підвищує привабливість туристичного продукту.

Удосконалення системи сервісного обслуговування потребує її постійного наближення до міжнародних стандартів якості. Сучасні підприємства гостинності активно впроваджують інноваційні технології обслуговування,

серед яких особливе місце займають електронні системи ідентифікації гостей на основі пластикових карток. Такі картки містять закодовану інформацію про клієнта та виконують функцію електронного ключа доступу до номера. Водночас вони дозволяють користуватися широким спектром додаткових послуг, зокрема резервувати столики в ресторанах, замовляти обслуговування в номері, контролювати особисті витрати, бронювати транспортні квитки, готельні номери та послуги прокату автомобілів[10].

Ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою визначається якістю послуг, що надаються споживачам. Основним критерієм оцінювання рівня сервісу виступає ступінь задоволеності гостей, який відображає відповідність отриманих послуг їхнім очікуванням і потребам.

Отже, сервісні послуги у сфері готельно-ресторанного господарства являють собою комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у проживанні, харчуванні, відпочинку та дозвіллі. Їх характерними особливостями є нематеріальність, невіддільність процесу надання від процесу споживання, варіативність якості та вирішальна роль людського фактора. Забезпечення високих стандартів сервісу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємств сфери гостинності.

1.2 Методика оцінювання якості сервісу у готельно-ресторанному господарстві

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери особливу увагу необхідно приділяти якості сервісного обслуговування та ефективному управлінню персоналом, який безпосередньо бере участь у процесі надання послуг.

Готельно-ресторанний бізнес має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від інших видів підприємницької діяльності. Він поєднує в собі

елементи мистецтва гостинності та національних традицій, сучасні технології управління, маркетингові інструменти, а також філософію клієнтоорієнтованого обслуговування та формування цільової аудиторії споживачів.

Заклади ресторанного господарства та готелі належать до найбільш динамічних і перспективних сегментів сфери послуг. Їхній розвиток супроводжується постійним зростанням вимог споживачів до якості обслуговування, що обумовлює необхідність глибокого розуміння економічної сутності таких підприємств, особливостей їх функціонування та специфіки послуг, які вони надають. Це створює підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності та забезпечення високого рівня сервісу[11].

Поняття «якість послуги» та «якість сервісу» мають багатогранний характер і можуть трактуватися по-різному залежно від галузі діяльності, очікувань споживачів та особливостей функціонування підприємства. З огляду на складність і багатокомпонентність готельно-ресторанної діяльності в цій сфері прийнято виокремлювати декілька видів якості.

Передусім якість розглядається як сукупність властивостей і характеристик товару або послуги, що забезпечують задоволення потреб споживачів. За умови відсутності недоліків та високого рівня відповідності очікуванням клієнтів зростає їхня прихильність до підприємства та формується лояльність. Забезпечення такого рівня якості часто потребує додаткових витрат, однак вони компенсуються завдяки збереженню клієнтської бази та збільшенню попиту на послуги. У готельно-ресторанному господарстві якість послуг визначається комплексом характеристик, які дозволяють повністю або частково задовольняти наявні та потенційні потреби гостей.

Окремо виділяють технічну та функціональну складові якості. Технічна якість характеризує матеріально-технічну базу підприємства, рівень оснащення, стан приміщень та інші матеріальні елементи обслуговування. Функціональна якість пов’язана з процесом надання послуг і відображає професіоналізм персоналу, культуру спілкування, швидкість реагування на запити клієнтів та загальне враження від взаємодії зі співробітниками закладу. Саме функціональна якість здатна як компенсувати окремі недоліки матеріального забезпечення, так і негативно вплинути

на сприйняття навіть якісного продукту у разі неналежного обслуговування [12].

Важливе місце серед складових якості займає також суспільна або етична якість. Її особливість полягає в тому, що споживач не завжди може об'єктивно оцінити її до моменту придбання послуги, а інколи навіть після завершення процесу споживання. Це пояснюється тим, що окремі товари чи послуги можуть забезпечувати позитивний результат у короткостроковому періоді, проте в майбутньому спричиняти певні негативні наслідки для споживачів або суспільства загалом. Саме тому етична складова якості дедалі частіше розглядається як важливий критерій оцінювання діяльності сучасних підприємств сфери гостинності.

Важливим елементом у системі оцінювання якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства є їх відповідність встановленим стандартам і нормативним вимогам. У сфері гостинності функціонує значна кількість міжнародних, національних та корпоративних стандартів, які регламентують рівень сервісу, вимоги до інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення, організації роботи персоналу та інших аспектів діяльності. Водночас оцінка якості на основі відповідності стандартам буде об'єктивною лише за умови їх постійного оновлення відповідно до змін потреб і очікувань споживачів[13].

Вагому роль у забезпеченні якості послуг відіграє професійна діяльність персоналу, який безпосередньо контактує з клієнтами та формує загальне враження про підприємство. До основних характеристик працівників, що впливають на якість обслуговування, належать професійна компетентність, необхідні знання та практичні навички, відповідальність, дисциплінованість, уважність, охайний зовнішній вигляд і дотримання норм професійної етики. Поряд із цим важливими є особистісні якості, які сприяють створенню атмосфери гостинності, зокрема доброзичливість, комунікабельність, ввічливість, здатність оперативно реагувати на запити гостей, інформованість та клієнтоорієнтованість.

Стандарти обслуговування являють собою сукупність обов'язкових правил і процедур, яких повинні дотримуватися працівники підприємства з метою забезпечення стабільного рівня якості надання послуг. Їх застосування

дозволяє уніфікувати процес обслуговування та гарантувати відповідність сервісу встановленим вимогам[14].

На нашу думку, поняття якісного обслуговування передбачає наявність і дотримання комплексу стандартів, що регулюють процес взаємодії з клієнтами. До них належать стандарти обслуговування, вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, правила професійної поведінки працівників, норми телефонного етикету, а також порядок розгляду скарг, претензій та заперечень споживачів.

Усі стандарти, що застосовуються в діяльності готелів і ресторанів, можна умовно поділити на три основні групи залежно від способу контролю їх виконання. До першої групи належать стандарти, рівень дотримання яких визначається за допомогою кількісних показників. Це можуть бути кількість звернень та скарг клієнтів, число повторних бронювань, обсяг замовлень послуг та інші статистичні показники.

Друга група включає стандарти, виконання яких оцінюється за часовими нормативами. Серед них – тривалість реєстрації та виселення гостей, час прибирання номерів, швидкість реагування на звернення клієнтів, час прибуття посильного або виконання замовлення.

До третьої групи належать стандарти, оцінювання яких здійснюється на основі якісних характеристик. Такі показники можуть визначатися спеціально підготовленими експертами або безпосередньо споживачами послуг. Експертна оцінка охоплює аналіз стану номерного фонду, меблів, громадських приміщень, технічного обладнання та інших елементів матеріальної бази. Споживачі, своєю чергою, оцінюють рівень взаємодії з персоналом, якість обслуговування в номерах, роботу закладів харчування та загальне враження від перебування в готелі чи ресторані[15].

Для отримання об’єктивної інформації про рівень якості послуг широко застосовуються соціологічні та експертні методи дослідження, зокрема анкетування гостей, опитування персоналу, проведення експертних оцінок, використання карт контролю якості та спеціалізованих анкет зворотного зв’язку.

Таким чином, якість послуг у готельно-ресторанному бізнесі є складною

та багатокомпонентною категорією, що постійно змінюється під впливом потреб і очікувань споживачів. Оцінка якості значною мірою залежить від того, наскільки фактичний рівень обслуговування відповідає уявленням клієнтів про бажаний сервіс. Якщо отримані послуги відповідають або перевищують очікування гостей, вони сприймаються як якісні. У протилежному випадку формується негативна оцінка рівня обслуговування. На очікування споживачів впливають попередній досвід користування послугами, громадська думка, маркетингові комунікації та імідж підприємства[16].

Отже, якість послуг у сфері готельно-ресторанного господарства доцільно розглядати як сукупність споживчих характеристик послуг, умов їх надання, факторів зовнішнього середовища та особливостей процесу обслуговування.

На основі узагальнення існуючих підходів до оцінювання якості послуг доцільно систематизувати відповідні методи у дві основні групи: методи оцінювання якості з позиції споживача, які базуються на його сприйнятті та рівні задоволеності, та методи оцінювання з позиції підприємства-надавача послуг, що передбачають аналіз внутрішніх показників ефективності та якості обслуговування (рис. 1.2).

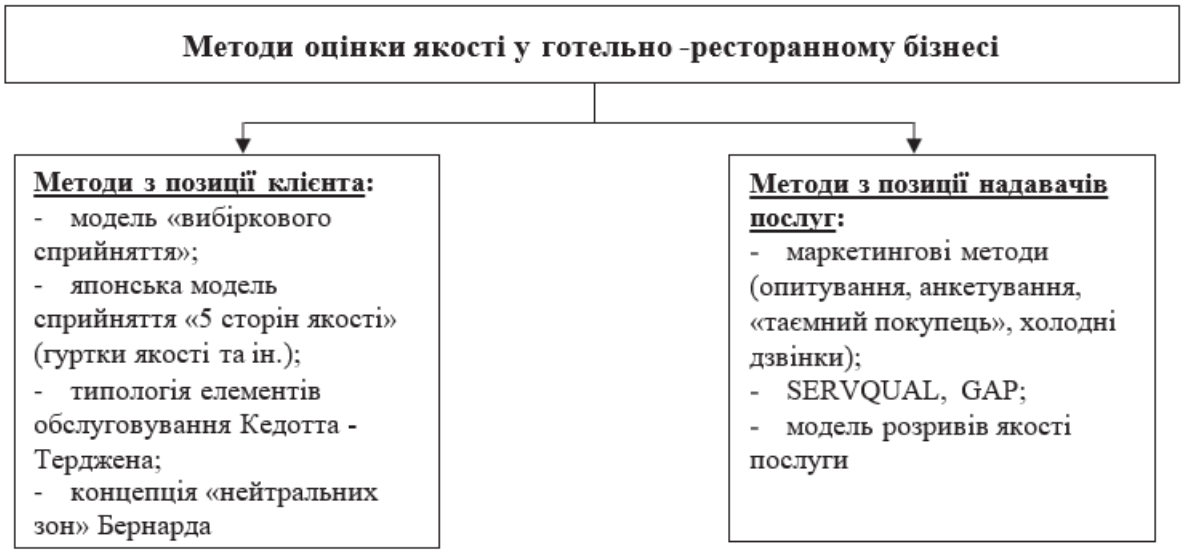


Рис. 1.2 Методи оцінки якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

Розглянемо детальніше найбільш поширені методи оцінювання якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі.

Модель «вибіркового сприйняття» ґрунтується на положенні, що одна й та сама послуга може по-різному оцінюватися різними споживачами. Це пояснюється відмінностями в індивідуальних потребах, інтересах, життєвому досвіді, рівні обізнаності, особистісних характеристиках та конкретних обставинах отримання послуги. У межах цієї моделі якість послуг поділяється на три складові: базову, необхідну та бажану.

Значного поширення набула японська модель оцінювання якості, відома як концепція «п’яти сторін якості». Вона передбачає аналіз п’яти ключових аспектів обслуговування: внутрішнього, матеріального, нематеріального, психологічного компонентів та часових характеристик надання послуг. У випадках, коли об’єктивна оцінка якості є ускладненою, показниками її рівня можуть виступати вдячність клієнта або відсутність скарг і претензій.

Одним із дієвих інструментів підвищення якості обслуговування є створення центрів або гуртків якості. Координацію їх діяльності здійснює спеціальний комітет під керівництвом менеджера з якості. Гурток якості являє собою добровільне об’єднання працівників підприємства, які регулярно проводять зустрічі з метою виявлення проблемних аспектів діяльності, що негативно впливають на якість послуг та ефективність роботи закладу, а також розробляють пропозиції щодо їх усунення та вдосконалення процесів обслуговування[17].

Ще одним підходом до оцінювання якості сервісу є модель «нейтральної зони», розроблена Честером Бернардом. Відповідно до цієї концепції існує певний діапазон сприйняття якості, в межах якого клієнт не виявляє ані задоволення, ані незадоволення отриманими послугами. Вихід за межі такої зони в будь-якому напрямі формує позитивну або негативну реакцію споживача щодо рівня обслуговування.

Подальший розвиток зазначена концепція отримала у працях дослідників готельно-ресторанного маркетингу Ернеста Р. Кедотта та Норманда Терджена.

На її основі ними була запропонована типологія елементів обслуговування, яка передбачає поділ складових сервісу на чотири категорії залежно від характеру їх сприйняття клієнтами: критичні елементи, нейтральні елементи, елементи, що викликають задоволення, та елементи, які стають причиною розчарування[18].

Спільною рисою розглянутих методів є те, що визначальну роль в оцінюванні якості послуг відіграє саме споживач. Без урахування його думки об'єктивна оцінка рівня сервісу практично неможлива. Клієнт є невід'ємним учасником процесу надання послуг, тому саме його суб'єктивне сприйняття формує підсумкову оцінку якості обслуговування.

Застосування зазначених підходів дозволяє оцінювати переважно видимі та відчутні елементи послуги, з якими споживач безпосередньо контактує під час обслуговування. До таких елементів належать зовнішній вигляд приміщень, дизайн інтер'єру, стан обладнання, рівень комфорту та професійна поведінка персоналу. Водночас значна частина невідчутних складових сервісу залишається поза увагою клієнта. Йдеться про внутрішні процеси підприємства, організацію роботи персоналу, систему управління якістю та взаємодію окремих структурних підрозділів.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення комплексних методик оцінювання якості, які б враховували як матеріальні характеристики послуг, так і приховані процеси їх створення та надання. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку діяльності підприємства та дозволяє аналізувати якість сервісу навіть у тих випадках, коли безпосередня участь споживача в процесі обслуговування є мінімальною.

Поряд із зазначеними підходами для оцінювання якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі широко використовуються методи маркетингових досліджень. Одним із найпоширеніших є метод Mystery Shopping («таємний покупець»). Його сутність полягає в тому, що спеціально підготовлена особа під виглядом звичайного клієнта користується послугами підприємства, після чого заповнює детальний звіт про результати оцінювання. Отримана інформація використовується керівництвом для аналізу рівня сервісу та виявлення недоліків

у роботі персоналу. Метод може реалізовуватися під час особистого відвідування закладу, за допомогою телефонних звернень («холодних дзвінків») або через онлайн-комунікації. Завдяки своїй практичності та високій інформативності він є одним із найбільш затребуваних інструментів контролю якості в підприємствах сфери гостинності[19].

Серед сучасних методів оцінювання якості послуг важливе місце займають дослідження рівня задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Research). У європейській практиці для цього широко використовуються такі інструменти, як Шведський барометр задоволеності споживачів (Swedish Customer Satisfaction Barometer, SCSB) та Європейський індекс задоволеності клієнтів (European Customer Satisfaction Index, ECSI). Оцінювання задоволеності може здійснюватися різними способами: шляхом онлайн-опитувань, телефонних інтерв'ю, особистих бесід, анкетування поштою, а також за допомогою сучасних методик, зокрема Net Promoter Score (NPS) та Customer Effort Score (CES), які дозволяють визначити рівень лояльності та ступінь зусиль, яких потребує отримання послуги[19].

Одним із найбільш поширених інструментів збору інформації є анкетування. Цей метод передбачає письмове опитування респондентів з метою отримання відомостей про поширеність певних явищ, ставлення споживачів до послуг або рівень їх задоволеності. Залежно від кількості учасників та організації процесу розрізняють індивідуальне, групове, аудиторне та масове анкетування. Кожен із зазначених видів має свої особливості застосування та забезпечує різний рівень репрезентативності отриманих результатів.

Важливим методом маркетингових досліджень є спостереження, яке полягає у безпосередньому вивченні поведінки людей та умов надання послуг у реальних ситуаціях. Цей метод особливо ефективний на початкових етапах дослідження, коли необхідно отримати первинну інформацію про об'єкт вивчення. Залежно від ступеня участі дослідника розрізняють включене та невключене спостереження.

Невключене спостереження передбачає, що дослідник не бере

безпосередньої участі у процесах, які аналізуються, а здійснює їх вивчення з боку. Такий підхід найчастіше використовується для дослідження масових явищ і поведінкових моделей споживачів. Включене спостереження, навпаки, характеризується частковою або повною участю дослідника в досліджуваному процесі. У цьому випадку він може безпосередньо взаємодіяти з учасниками або входити до складу досліджуваної групи. При цьому дослідник може діяти як відкритий спостерігач, повідомляючи про свої наміри, або як прихований учасник, не розкриваючи своєї ролі.

Ще одним важливим методом збору первинної інформації є експеримент, який використовується для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами та факторами. Застосування експериментального підходу дозволяє визначити вплив конкретних змін у процесі обслуговування на поведінку споживачів та рівень їх задоволеності.

Широко застосовуються також різноманітні форми опитування, що передбачають безпосередню або опосередковану взаємодію дослідника з респондентом. Основною метою таких досліджень є виявлення ставлення клієнтів до якості послуг, асортименту пропозицій та інших аспектів діяльності підприємства. Отримані результати дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення сервісу та маркетингової політики.

Опитування можуть проводитися у письмовій або усній формі. Письмові опитування реалізуються за допомогою анкет і опитувальних листів, тоді як усні передбачають проведення інтерв'ю або бесід із респондентами. Під час інтерв'ювання використовуються заздалегідь підготовлені запитання, які допомагають виявити реальне ставлення споживачів до певних характеристик послуг та рівня обслуговування.

Для комунікації з цільовою аудиторією можуть застосовуватися різні канали зв'язку, зокрема телефонні інтерв'ю, поштові та електронні анкети, особисті бесіди або групові інтерв'ю. З метою контролю рівня сервісу підприємства також використовують такі інструменти, як контрольні та приховані закупівлі, аналіз звернень, скарг і пропозицій клієнтів, внутрішні

аудити якості обслуговування та інші форми моніторингу.

Особливе значення для сфери готельно-ресторанного господарства має метод експертних оцінок. Його сутність полягає у залученні фахівців, які мають високий рівень професійної компетентності у відповідній галузі та здатні надати об’єктивну оцінку якості послуг. У процесі дослідження експерти заповнюють спеціально розроблені оціночні форми, на основі яких здійснюється аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

Практика використання експертних оцінок є широко поширеною в міжнародному готельному бізнесі. У великих готельних мережах функціонують спеціальні служби контролю якості, представники яких здійснюють комплексне оцінювання діяльності закладів за допомогою стандартизованих контрольних листів. Водночас ефективне управління якістю не може обмежуватися лише роботою таких контролерів. Для досягнення високих результатів необхідне формування цілісної системи управління якістю, яка охоплює всі структурні підрозділи підприємства та забезпечує постійне вдосконалення процесів обслуговування.

Одним із сучасних інструментів оцінювання якості сервісу є показник Customer Effort Score (CES), запропонований у 2010 році. Ця методика спрямована на визначення рівня зусиль, які клієнт змушений докладати для отримання необхідної послуги. Основна ідея підходу полягає в тому, що чим простішим і зручнішим є процес взаємодії споживача з підприємством, тим вищим буде рівень його лояльності. Дослідження свідчать, що легкість отримання послуги часто є більш точним індикатором прихильності клієнтів, ніж традиційні показники задоволеності. В умовах зростання конкуренції саме лояльність споживачів стає одним із ключових факторів довгострокового успіху підприємства.

Широке застосування у практиці маркетингових досліджень отримав також показник Net Promoter Score (NPS), який використовується для вимірювання рівня клієнтської лояльності. Методика базується на опитуванні споживачів щодо їх готовності рекомендувати послуги підприємства своїм

знайомим, друзям або колегам. Отримані результати дозволяють оцінити загальне ставлення клієнтів до компанії та визначити перспективи формування позитивної ділової репутації.

Якість обслуговування споживачів є одним із найважливіших чинників ефективного функціонування будь-якого підприємства. Для підтримання високих стандартів сервісу необхідно не лише забезпечувати професійну підготовку персоналу, а й здійснювати постійний контроль за виконанням встановлених вимог. Одним із найпоширеніших інструментів такого контролю є чек-листи.

Чек-лист являє собою структурований перелік дій або процедур, які працівник повинен виконати під час взаємодії з клієнтом. Його використання дає змогу перевіряти рівень дотримання стандартів обслуговування, контролювати трудову дисципліну, своєчасно виявляти недоліки в роботі персоналу та визначати напрями подальшого вдосконалення сервісу.

У сфері гостинності чек-листи набули особливо широкого застосування. Вони використовуються для оцінювання роботи офіціантів, барменів, адміністраторів та інших працівників, контролю виконання санітарно-гігієнічних вимог, дотримання правил безпеки на кухні, управління складськими запасами, перевірки якості прибирання номерів і моніторингу рівня послуг, що надаються гостям.

Важливим джерелом інформації для оцінювання бажаного рівня якості обслуговування є відгуки споживачів. Вони відображають реальний досвід користування послугами та дозволяють отримати цінні відомості про сильні й слабкі сторони діяльності підприємства. Однак для отримання об’єктивних висновків необхідний системний і комплексний аналіз такої інформації, зокрема даних, розміщених на спеціалізованих інтернет-платформах та в онлайн-оглядах.

Особливого значення набуває вивчення факторів, які впливають на рівень задоволеності відвідувачів ресторанних закладів, а також пошук ефективних методів дослідження поведінки та споживчих уподобань клієнтів. Онлайн-відгуки надають керівництву підприємств можливість глибше зрозуміти

очікування та оцінки споживачів, тому вони розглядаються як важливе джерело маркетингової інформації. Аналіз таких відгуків дозволяє виявити основні проблеми обслуговування, визначити чинники, які сприяють формуванню позитивного або негативного досвіду клієнтів, а також оцінити загальний рівень їхньої задоволеності.

У зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій та збільшенням обсягів інформації в мережі Інтернет виникає потреба у постійному вдосконаленні методів збору, обробки та аналізу даних про споживачів. Це забезпечує більш точне визначення тенденцій розвитку ринку та дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів.

Для оцінювання ступеня задоволеності або невдоволеності споживачів підприємства часто використовують інформацію, отриману зі звернень, скарг та претензій клієнтів. Організації, орієнтовані на споживача, створюють спеціальні механізми зворотного зв'язку, які забезпечують можливість висловлення пропозицій, зауважень і побажань щодо якості обслуговування. З цією метою функціонують контактні центри, гарячі телефонні лінії, електронні форми звернень та інші комунікаційні канали, що дозволяють оперативно отримувати інформацію від клієнтів та використовувати її для вдосконалення сервісної діяльності підприємства.

Ефективна система роботи зі скаргами споживачів дозволяє суттєво зменшити негативні наслідки для підприємства та сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Варто враховувати, що більшість офіційно поданих скарг є результатом попередніх неодноразових звернень споживачів до персоналу із зауваженнями щодо певної проблеми. За оцінками фахівців, кількість усних звернень може перевищувати кількість письмових скарг у декілька разів. Саме тому офіційні претензії потребують оперативного реагування та індивідуального підходу до їх вирішення.

Скарги клієнтів є цінним джерелом інформації щодо рівня якості обслуговування, оскільки дають можливість глибше зрозуміти очікування споживачів і визначити чинники, які впливають на їх задоволеність. Проте аналіз

скарг не забезпечує повної картини щодо ставлення клієнтів до послуг підприємства, тому керівництву необхідно систематично здійснювати моніторинг рівня задоволеності споживачів, а також своєчасно виявляти причини виникнення невдоволення.

Окрім зовнішніх методів оцінювання якості, важливу роль відіграють внутрішні дослідження, до яких належать перевірки діяльності структурних підрозділів, службові інспекції, атестація персоналу, аудит якості та інші форми внутрішнього контролю.

Однією з найбільш відомих і поширених концепцій оцінювання якості послуг є п’ятиступенева модель якості сервісу, або модель розривів (Gap Model), розроблена американськими науковцями Валері Зейтамль, А. Парасураманом та Леонардом Беррі. Основна ідея цієї моделі полягає у визначенні розбіжностей, які виникають між очікуваннями клієнтів та фактичним рівнем надання послуг і можуть спричиняти незадоволеність споживачів.

Згідно з концепцією, існує п’ять основних розривів, що впливають на якість обслуговування:

– невідповідність між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям керівництвом підприємства;

– розбіжність між баченням керівництва щодо потреб клієнтів і встановленими стандартами якості обслуговування;

– невідповідність між визначеними стандартами сервісу та фактичним процесом надання послуг;

– розрив між реальною якістю обслуговування та інформацією, яку підприємство поширює через рекламу та інші комунікаційні канали;

– відмінність між очікуваним і фактично отриманим рівнем обслуговування.

Застосування моделі розривів дозволяє виявити слабкі місця у системі сервісу, визначити причини незадоволеності клієнтів та розробити заходи щодо підвищення якості послуг. Аналіз моделі свідчить, що кінцевий результат обслуговування значною мірою залежить від узгодженості дій керівництва та

персоналу, чіткого розподілу обов'язків і ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства.

Уперше дана концепція була представлена у 1985 році, а згодом на її основі було розроблено практичний інструмент вимірювання якості сервісу – методику SERVQUAL, яка сьогодні широко використовується у сфері послуг.

Метод SERVQUAL базується на порівнянні очікувань споживачів із їхнім фактичним сприйняттям отриманих послуг. Інструментарій дослідження представлений анкетою, що складається з трьох взаємопов'язаних блоків: «Очікування», «Сприйняття» та «Важливість». Оцінювання здійснюється за шкалою Лайкерта, що дозволяє визначити рівень відповідності фактичного сервісу очікуванням клієнтів.

У межах дослідження респонденти оцінюють низку характеристик обслуговування, які згруповані за основними вимірами якості сервісу. Подальше порівняння отриманих результатів дає змогу визначити наявні розриви між очікуваним та реальним рівнем обслуговування і розробити заходи щодо їх усунення.

Таким чином, використання сучасних методів оцінювання якості послуг дозволяє підприємствам готельно-ресторанного господарства не лише здійснювати контроль рівня сервісу, а й формувати ефективну систему управління якістю, орієнтовану на потреби та очікування споживачів. Порівняльна характеристика основних методів дослідження якості послуг наведена в табл. 1.5.

Застосовуючи наведену методику оцінки якості готельно-ресторанних послуг дозволить значно підвищити задоволеність та лояльність споживачів за рахунок недопущення прояву можливих проблем та недоліків в роботі підприємств, а також зниження витрат на їх усунення.

Таблиця 1.5

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

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Спостереження	Метод спостереження надає можливість безпосередньо фіксувати реальні прояви поведінки досліджуваних осіб. Його перевагою є можливість одночасного вивчення взаємодії кількох учасників між собою, а також їхнього ставлення до певних об'єктів, завдань чи ситуацій. Крім того, спостереження дозволяє отримувати необхідну інформацію незалежно від бажання або готовності респондентів брати участь у дослідженні. Важливою особливістю цього методу є можливість одночасної реєстрації декількох характеристик поведінки, зокрема мовленнєвих проявів, невербальних реакцій, емоційних станів та інших поведінкових показників.	Серед недоліків методу спостереження варто відзначити вплив численних зовнішніх чинників, які можуть спотворювати результати дослідження. Отримані дані нерідко залежать від суб'єктивного сприйняття дослідника, що підвищує ризик виникнення упередженості під час інтерпретації фактів. Додаткові труднощі створює складність досліджуваних ситуацій, а також фізична та психологічна втома як спостерігача, так і осіб, за якими здійснюється спостереження. Це може призводити до неточностей і помилок в оцінюванні отриманої інформації. Крім того, окремі події або явища можуть мати разовий характер, що обмежує можливості формування обґрунтованих узагальнень на основі одиничних фактів. Суттєвим недоліком є також значна потреба у часових, кадрових та матеріальних ресурсах для організації та проведення якісного спостереження.
Усне опитування	До основних переваг даного методу належать відносно невисокі витрати на проведення дослідження та оперативність отримання необхідної інформації. Безпосередній контакт із респондентом дає змогу сприймати живе мовлення, уточнювати відповіді та встановлювати ефективну комунікацію. Крім того, особисте спілкування сприяє підтриманню зацікавленості учасників дослідження та забезпечує вищий рівень їхньої залученості до процесу опитування.	До недоліків методу належить можливість впливу інтерв'юера на відповіді респондента, що може позначатися на об'єктивності отриманих результатів. Проведення якісного опитування потребує залучення підготовлених і компетентних фахівців, які володіють відповідними навичками комунікації та збору інформації. Крім того, процес контролю за діяльністю інтерв'юерів є досить складним, що підвищує ризик виникнення помилок або відхилень від встановленої методики дослідження.
Анкетування	Перевагами даного методу є можливість охоплення значної кількості респондентів у відносно короткі терміни. Його застосування не потребує значних фінансових витрат та залучення висококваліфікованих інтерв'юерів, що робить дослідження економічно доцільним. Важливою особливістю є забезпечення анонімності учасників і самостійності надання відповідей, що сприяє підвищенню їхньої щирості та	Серед недоліків анкетування слід відзначити ризик отримання неякісно заповнених анкет, що може проявлятися у пропуску окремих запитань або наданні неточних чи суперечливих відповідей. Існує також імовірність низького рівня повернення анкет, що може негативно вплинути на репрезентативність вибірки. Метод передбачає однаковий підхід до всіх учасників дослідження, що обмежує можливість врахування індивідуальних особливостей респондентів. Достовірність

Продовження таблиці 1.5

	об’єктивності. Відсутність безпосереднього контакту між дослідником і респондентом мінімізує ризик стороннього впливу на результати опитування. Крім того, цей метод легко інтегрується з іншими інструментами збору інформації, зокрема спостереженням та інтерв’юванням, а також створює умови для проведення порівняльного аналізу та повторної перевірки отриманих даних.	отриманих результатів значною мірою залежить від якості розроблення анкети, коректності формулювання запитань та логічності її структури. Крім того, не виключається можливість свідомого викривлення інформації респондентами шляхом завищення або заниження власних оцінок і відповідей.
Експертні оцінки	До переваг методу експертних оцінок належить забезпечення більшої об’єктивності результатів завдяки незалежності суджень кожного експерта та відсутності впливу авторитетних учасників групи на формування спільної думки. Анонімний характер висловлювання позицій мінімізує психологічний тиск і створює сприятливі умови для вільного викладення власних поглядів усіма учасниками дослідження, незалежно від їхніх особистісних особливостей. Крім того, даний метод є ефективним інструментом для оцінювання ризиків, прогнозування можливих наслідків та прийняття рішень в умовах недостатності інформації або високого рівня невизначеності.	До недоліків методу експертних оцінок належить відсутність повної гарантії достовірності та об’єктивності отриманих результатів, оскільки вони значною мірою залежать від професійного рівня, досвіду та суб’єктивних суджень залучених експертів. Певні труднощі можуть виникати під час організації опитування фахівців, узагальнення їхніх висновків та подальшої обробки отриманої інформації. Крім того, застосування цього методу потребує значних часових ресурсів, пов’язаних із підготовкою дослідження, відбором компетентних експертів, проведенням оцінювання та аналізом результатів на всіх етапах його реалізації.
«Таємний гість»	До переваг методу «таємного покупця» належить можливість виявлення джерел потенційно втраченого прибутку та визначення проблемних зон у процесі обслуговування клієнтів. Результати дослідження сприяють формуванню унікальних конкурентних переваг підприємства та підвищенню його привабливості для споживачів. Застосування цього методу дозволяє своєчасно виявляти недоліки у сервісі, оцінювати рівень дотримання корпоративних стандартів і визначати напрями їх удосконалення. Отримана інформація може бути використана для розроблення ефективної системи мотивації персоналу, а також для планування навчальних заходів і тренінгів, спрямованих на усунення виявлених недоліків у роботі працівників. Додатковою перевагою є стимулюючий вплив самого факту можливого проведення перевірки, що спонукає персонал до більш	Високий фінансовий бар'єр: значна вартість розробки та реалізації методики робить її малодоступною для представників малого бізнесу. Психоемоційне напруження: очікування прихованого контролю створює психологічний тиск на колектив і може погіршити мікроклімат у команді. Дефіцит профільних експертів: на ринку спостерігається брак висококваліфікованих спеціалізованих агентств і технологів, здатних професійно налаштувати цей процес. Ресурсомісткість внутрішнього аудиту: спроба впровадити та контролювати цю технологію власними силами є надто складною та забирає багато часу й зусиль менеджменту. Ризик деанонімізації аудиторів: неможливість повторного залучення тих самих таємних клієнтів протягом короткого періоду, оскільки лінійний персонал сервісної компанії може їх швидко впізнати. Проблеми з формалізацією критеріїв: через специфічну, невідчутну природу

Продовження таблиці 1.5

	відповідального виконання своїх обов'язків. Метод також забезпечує дієвий контроль за дотриманням стандартів обслуговування, виконанням процедур додаткових продажів та якістю взаємодії з клієнтами. Важливим джерелом інформації є матеріали, отримані під час перевірки, зокрема фото-, відео- та аудіофіксація, касові чеки, рекламна продукція та інші підтверджувальні документи, які доповнюють результати анкетування та підвищують об'єктивність оцінювання.	обслуговування його параметри вкрай важко піддаються жорсткій стандартизації. Додаткова бюрократизація: необхідність розробки великого пакета внутрішньої нормативної документації та регламентів створює надлишкове паперове навантаження на штатних працівників.
Customer Efforts Score	Прогнозування споживчої активності виступає надійним орієнтиром для моделювання майбутніх намірів клієнтів щодо повторних покупок. Оцінка потенціалу рекомендацій об'єктивно відображає готовність аудиторії радити бренд своєму оточенню (ефект «сарафанного радіо»). Практичність та прикладний характер відзначається високою конкретикою та орієнтованістю на реальні управлінські кроки. Вектор для оптимізації процесів наочно демонструє слабкі місця в структурі бізнесу, які потребують першочергового вдосконалення чи трансформації. Простота впровадження не потребує значних ресурсів чи складних алгоритмів для технічного запуску та інтеграції.	Даний аналітичний інструмент не відображає загального характеру взаємин із клієнтом та його глобального задоволення компанією в цілому. Оскільки тут немає диференціації за категоріями споживачів чи їхнім розташуванням на купівельному маршруті, метрика лише фіксує, чи викликав конкретний етап взаємодії труднощі, що без додаткових уточнювальних запитань унеможливлює точне встановлення причин виникнення бар'єрів. Як наслідок, оцінці підлягають виключно точкові, ситуативні враження від окремої операції, а не сукупний обсяг зусиль, які людина загалом витрачає на комунікацію з бізнесом.
Типологія Є. Р. Кедотта – Н. Терджена	Цей підхід забезпечує формування зрозумілої та наочної схеми сприйняття й аналізу рівня сервісу, а також відкриває можливості для моделювання якісних характеристик нових послуг ще на етапі їхнього проектування. Важливою перевагою інструменту є функція компаративного аналізу, яка дозволяє проводити перехресне (попарне) зіставлення поглядів на рівень обслуговування між різними цільовими групами: від безпосередніх споживачів і незалежних експертів до штатного персоналу та ключових стейкхолдерів.	В основі цього підходу лежить припущення про автономність споживчої оцінки, яке абсолютно не враховує синергетичний ефект і взаємозв'язок між окремими компонентами сервісу, хоча в реальних умовах вони здатні взаємно підсилювати або, навпаки, нівелювати підсумкове враження клієнта від обслуговування.

Продовження таблиці 1.5

SERVQUAL	Цей інструмент характеризується високою зручністю в експлуатації та можливістю чіткої графічної візуалізації підсумкових даних, причому його інтеграція не потребує тривалих або специфічних підготовчих процедур. Окрім того, методика дозволяє оперативно визначити найважливіші вектори для модернізації діяльності організації та може бути повністю реалізована силами самої компанії, що повністю позбавляє потреби залучати зовнішніх профільних консультантів чи сторонні консалтингові агентства.	Серед обмежень цього методу самооцінки слід назвати брак деталізованого аналізу параметрів сервісу та відсутність умовного еталона чи взірцевої компанії, яка б виступала базовим стандартом якості. Окрім того, інструмент здатний створювати ілюзорне уявлення про легкість досягнення абсолютного ідеалу в обслуговуванні. Суттєвою практичною проблемою є також розсіяність уваги респондентів під час заповнення опитувальника, оскільки через специфіку структури різних його блоків споживачі часто помилково вважають, що їм пропонують кілька разів заповнити абсолютно ідентичні форми.
Net Promoret Score	Дана методика характеризується легкістю практичного впровадження та зручністю використання для керівної ланки, відкриваючи широкі можливості для ефективної сегментації споживчої бази. Окрім цього, вона слугує наочним індикатором фінансової успішності, рентабельності та загальних темпів розвитку організації, водночас дозволяючи здійснювати повноцінний бенчмаркінг і порівнювати власні результати з аналогічними показниками ринкових конкурентів.	Сама по собі методика NPS є доволі узагальненою і не здатна принести реальної користі бізнесу, якщо отримані під час анкетування результати не підкріплюються розробкою та впровадженням чіткої програми практичних дій і стратегічних змін.
Customer Satisfaktion Research	Предметом вимірювання у межах цього підходу виступає як ступінь задоволеності конкретними операціями, товарами чи сервісними пропозиціями організації, так і інтегральний показник лояльності клієнта від усієї сукупності його взаємодій із брендом, а також аналогічний рівень клієнтського задоволення у конкуруючих фірмах.	Серед недоліків цього інструменту — ймовірність викривлення підсумкових даних, зумовлена суб'єктивним характером оцінювання та неоднозначністю інтерпретацій. Орієнтація методики на короткострокове задоволення заважає врахувати перспективу довготривалих відносин із клієнтом, до того ж фіксовані результати не завжди безпосередньо пов'язані з фактичною споживчою поведінкою, як-от повторними візитами чи готовністю рекомендувати бренд своєму оточенню.

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 10]

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСУ В ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ГРК «SELENA FAMILY RESORT» та структура його послуг.

Готельно-ресторанний комплекс «SELENA FAMILY RESORT», знаходиться в с. Свидівок Черкаської області на березі річки Дніпро в лісовій місцевості та посідає одне з провідних місць серед туристичних об'єктів інфраструктури регіону. Комплекс функціонує як багатофункціональний осередок гостинності, що поєднує ресторан італійської і європейської кухонь, готель та спа зону, пропонуючи комплексний формат відпочинку й дозвілля для мешканців Черкас, внутрішніх туристів і гостей регіону.

Готельно-ресторанний комплекс «SELENA FAMILY RESORT» надає широкий спектр взаємопов’язаних послуг у сфері гостинності та кейтерингу, поєднуючи в межах своєї діяльності функції готелю, ресторану, майданчика для проведення подій та оздоровчого центру. Завдяки такій інтегрованій структурі формується цілісний формат перебування гостя за принципом «усе в одному місці», коли в межах однієї локації забезпечуються послуги проживання, харчування, дозвілля, організації ділових і святкових заходів, а також базові транспортно-інфраструктурні сервіси.

Структуру основних видів послуг ГРК «SELENA FAMILY RESORT» узагальнено на рис. 2.1.

Готельні послуги включають розміщення гостей у номерах різних категорій — від стандартних одномісних і двомісних до покращених номерів, люксів та VIP-апартаментів. Номерний фонд оснащений базовим набором зручностей (окрема ванна кімната, телевізор, кондиціонер, необхідні засоби гігієни), що відповідає сучасним стандартам комфорту. Для більшості тарифних планів передбачено континентальний сніданок, а також щоденне прибирання,

регулярну зміну постільної білизни й можливість замовлення їжі та напоїв у номер (room-service). Така організація послуг дозволяє орієнтуватися як на індивідуальних туристів, так і на сімейних гостей та учасників ділових заходів [10; 11].

Готельні послуги	•Розміщення у номерах різних категорій • Континентальний сніданок • Супутні сервіси (прибирання, room-service)
Ресторанні та кейтерингові послуги	• Ресторан європейської кухні • Банкетне обслуговування у залах • Виїзний кейтеринг (фуршети, святкування поза комплексом)
Подієві послуги	• Організація весіль та ювілеїв • Корпоративні заходи • Конференції, семінари, тренінги
Спортивно-оздоровчі послуги	• Сауна на дровах • Басейн • Зона відпочинку (кімната релаксу, тераса)
Інфраструктурні послуги	•Цілодобова рецепція • Автостоянка під охороною • Wi-Fi, ліфт, системи безпеки • Обслуговування номерів
Додаткові послуги	• Дитяча кімната та дозвілля для дітей • Музичний супровід, живі виступи • Святкове оформлення залів, фотозони, кенді-бар

Рис. 2.1. Структура послуг ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

Джерело: Побудовано автором

Ресторанні та кейтерингові послуги є основою діяльності комплексу та формують значну частину його доходів. Заклад ресторанного господарства спеціалізується на стравах італійської та європейської кухні, доповнених авторськими позиціями меню, адаптованими до вподобань місцевих споживачів. Наявність просторого банкетного залу місткістю близько 220 осіб та декількох

окремих VIP-залів дозволяє одночасно обслуговувати як індивідуальних відвідувачів, так і великі групи гостей. Важливим напрямом діяльності є організація банкетів і святкових заходів, зокрема весільних урочистостей. Крім того, комплекс надає послуги виїзного кейтерингу, забезпечуючи проведення фуршетів, святкових прийомів та обслуговування різноманітних заходів за межами підприємства.

Оздоровчо-рекреаційний напрям представлений сауною на дровах, обладнаною басейном та комфортною кімнатою відпочинку. Відвідувачам пропонується комплексний відпочинок, що поєднує теплові процедури, водні розваги та перебування у спеціально облаштованих релаксаційних зонах. За необхідності клієнти можуть скористатися додатковими оздоровчими послугами, такими як масаж або SPA-процедури, які організовуються із залученням спеціалізованих партнерів.

Значне місце у структурі послуг займає організація подієвих заходів. Комплекс забезпечує повний супровід урочистих, ділових і корпоративних подій, серед яких весілля, ювілеї, корпоративні святкування, конференції, семінари та тренінги. Банкетні та конференц-зали, розраховані на прийом до 250 осіб, дозволяють проводити заходи різного формату та масштабу. Підприємство бере на себе вирішення організаційних питань, включаючи розміщення гостей, технічне оснащення приміщень, організацію харчування, а також тематичне оформлення залів відповідно до побажань замовника.

Інфраструктурні послуги спрямовані на створення комфортних і безпечних умов перебування відвідувачів. До них належать цілодобове функціонування служби прийому та розміщення, наявність охоронюваної парковки, безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi у громадських зонах та житлових приміщеннях, робота ліфтового обладнання, систем вентиляції, кондиціонування та пожежної безпеки. Додатково забезпечується оперативне обслуговування гостей у номерах та швидке реагування на їхні запити, що сприяє формуванню позитивного враження про рівень сервісу.

Особливу роль відіграють додаткові послуги, які підвищують привабливість комплексу та розширюють коло потенційних клієнтів. До їх

складу входить організація дитячого дозвілля, що передбачає функціонування дитячої кімнати, використання ігрових консолей та проведення анімаційних програм. Також гостям пропонуються послуги музичного супроводу заходів за участю виконавців або діджеїв, створення тематичних фотозон, святкове декорування приміщень, організація кенді-барів та інших елементів оформлення подій.

Таким чином, поєднання основних і додаткових послуг формує комплексний сервісний продукт «SELENA FAMILY RESORT», який позиціонується як багатофункціональний центр гостинності. Завдяки широкому спектру послуг підприємство здатне ефективно задовольняти як стандартні потреби відвідувачів, так і індивідуальні запити різних категорій клієнтів, забезпечуючи високий рівень комфорту та якості обслуговування.

Узагальнена схема впорядкована функціональної структури комплексу подана на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

Джерело: Побудовано автором

Комплекс оснащений сучасними засобами, що забезпечують високий рівень комфорту для гостей. Усі номери обладнані телевізорами з кабельним телебаченням, системами кондиціонування повітря, наборами для приготування чаю та кави, а також індивідуальними санвузлами з фенами. На території комплексу функціонує високошвидкісний бездротовий доступ до мережі Інтернет (Wi-Fi), встановлені сейфи для зберігання цінностей, датчики диму та сучасні системи пожежної безпеки. Для відвідувачів передбачена безкоштовна автостоянка, що перебуває під охороною та відеоспостереженням. Завдяки поєднанню готельних, ресторанних, рекреаційно-оздоровчих і подієвих послуг ГРК «SELENA FAMILY RESORT» орієнтується на декілька цільових сегментів споживачів, які відрізняються цілями візиту, тривалістю перебування та обсягами витрат.

Першу групу становлять туристи та гості міста Черкаси й області, які прагнуть отримати яскраві враження та комфортний відпочинок. Для цієї категорії важливими є не лише якість харчування та рівень сервісу, а й загальна атмосфера закладу, його інтер’єрні рішення та подієві можливості. Додатковою конкурентною перевагою виступає розташування комплексу поблизу водойми, що особливо приваблює відпочивальників у теплий період року.

До другої категорії належать молодята та організатори сімейних святкувань. Для них комплекс виступає універсальною локацією, яка дозволяє поєднати проведення церемонії, банкету, фотозйомки та розміщення гостей в одному місці. Наявність залів різної місткості, спеціальних весільних пакетів та можливостей індивідуального оформлення сприяє адаптації заходу до побажань замовників.

Третій сегмент представлений корпоративними клієнтами. Для цієї категорії особливого значення набувають конференц- та банкетні зали, можливість організації кава-брейків, фуршетів, ділових зустрічей, а також забезпечення належного рівня приватності та комфорту. Конкурентоспроможність комплексу в даному сегменті визначається не лише матеріально-технічною базою, а й можливістю поєднання офіційної та неформальної складових корпоративних заходів.

Окремий сегмент формують сім'ї з дітьми. Їх приваблюють сімейні номери, безпечна територія, наявність дитячої кімнати та ігрових зон, а також можливість організації дозвілля для дітей під час проведення сімейних урочистостей.

Ще однією категорією споживачів є прихильники оздоровчого та рекреаційного відпочинку, серед яких переважають автотуристи та спортсмени. Вони активно користуються сауною, басейном, зонами релаксації та розглядають комплекс як місце для відновлення сил після подорожей або фізичних навантажень. Таким чином, діяльність комплексу базується на багатосегментному попиті, що забезпечує рівномірніше завантаження різних функціональних напрямів упродовж року. ГРК «SELENA FAMILY RESORT» займає позиції закладу преміального сегмента на ринку готельно-ресторанних послуг Черкас і Черкаської області. Його конкурентною перевагою є не стільки формальні характеристики категорійності, скільки оригінальна концепція, яка поєднує готельні, ресторанні, оздоровчі та подієві послуги в межах єдиного комплексу. Це дозволяє позиціонувати підприємство як сучасний багатофункціональний центр сімейного та корпоративного відпочинку.

Оцінювання фінансово-економічного стану готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT» доцільно здійснювати з урахуванням умов функціонування в період 2023–2025 років, що характеризувався впливом воєнних факторів, особливостями попиту на заміські комплекси Черкаської області та специфікою бізнес-моделі підприємства. Комплекс розташований у с. Свидівок, приблизно за 18 км від м. Черкаси, та забезпечує надання широкого спектра готельних, ресторанних, банкетних, оздоровчих і конференц-послуг, що сприяє диверсифікації джерел доходів із переважанням ресторанного напряму.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється на основі оцінювання результатів реалізації послуг, які відображаються через систему основних економічних показників. Динаміка ключових показників діяльності ГРК «SELENA FAMILY RESORT» представлена в табл. 2.1.

Зокрема, у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг становив 21 930,6 тис. грн, що на 1 934,6 тис. грн перевищило показник

попереднього року. Водночас у 2025 році спостерігалося скорочення чистого доходу на 7 279 тис. грн. Інші операційні доходи у 2023 році становили 411,2 тис. грн, проте впродовж досліджуваного періоду мали тенденцію до зниження і у 2025 році досягли 279,2 тис. грн.

Аналіз темпів зміни доходів свідчить про поступове уповільнення зростання обсягів реалізації. У результаті в 2025 році темп приросту доходу набув від'ємного значення і склав –33,2 %. Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт і послуг у 2023 році дорівнювала 10 682,2 тис. грн. У 2024 році вона зросла на 1 653,2 тис. грн і досягла 12 335,4 тис. грн. Проте вже у 2025 році спостерігалося суттєве скорочення витрат: собівартість зменшилася на 4 687,4 тис. грн та становила 7 648,0 тис. грн. Це свідчить про зниження обсягів діяльності підприємства або проведення заходів щодо оптимізації витрат у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності готельного комплексу готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT» у 2023-2025 рр.

Стаття	Роки, тис. грн			2023-2025 рр.		2023-2025 рр.	
	2023	2024	2025	Абс., тис. грн	Темп приросту %	Абс., тис. грн	Темп приросту %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19996,0	21930,6	14651,0	1934,6	9,7	-7279,6	-33,2
Інші операційні доходи	411,2	450,2	279,2	39,0	9,5	-171	-38,0
Інші доходи	250,8	239,4	143,6	-11,4	-4,5	-95,8	-40,0
Разом доходи	20658,0	22620,2	15073,8	1962,2	9,5	-7546,4	-33,4
Собівартість реалізованої продукції	10682,2	12335,4	7648,0	1653,2	15,5	-4687,4	-38,0
Інші операційні витрати	4569,4	4651,8	2417,0	82,4	1,8	-2234,8	-48,0
Інші витрати	157,6	184,2	124,6	26,6	16,9	-59,6	-32,4
Разом витрати	15409,2	17171,4	10189,6	1762,2	11,4	-6981,8	-40,7
Фінансовий результат до оподаткування	5248,8	5448,8	4884,2	200,0	3,8	-564,6	-10,4
Податок на прибуток	944,8	980,8	879,2	36,0	3,8	-101,6	-10,4
Чистий прибуток (збиток)	4304,0	4468,0	4005,0	164,0	3,8	-463	-10,4

Чистий прибуток, відповідно зростав і у 2024 році складав 4 468 тис. грн, що на 164 тис грн. більше ніж у 2023 році, а у 2025 році цей показник склав 4 005 тис. грн., що на 463 тис. грн. менше. Темп приросту у 2025 році склав – 10,4%.

2.2 Дослідження якості сервісних послуг готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT» із застосуванням відповідних методів оцінки

Якість сервісного обслуговування формується під впливом багатьох чинників, серед яких провідне місце займає професійний рівень персоналу та його здатність ефективно взаємодіяти з клієнтами. Саме кваліфікація працівників, їхні комунікативні навички та вміння встановлювати доброзичливі відносини зі споживачами значною мірою визначають загальне враження від закладу та рівень задоволеності гостей.

Для забезпечення високих стандартів обслуговування в готельно-ресторанних комплексах необхідно залучати компетентний персонал, який проходить первинне навчання та інструктаж під час працевлаштування, а також систематично підвищує свою кваліфікацію. Важливим є регулярне проведення тренінгів з техніки продажів, обслуговування клієнтів та вивчення особливостей продукції й послуг підприємства. Працівники повинні досконало володіти інформацією про асортимент, ефективно застосовувати інструменти продажу та професійно консультувати відвідувачів.

Не менш важливим фактором є створення дієвої системи мотивації, яка включає конкурентний рівень оплати праці, можливості професійного та кар’єрного розвитку, систему заохочень і визнання результатів роботи. Персонал має не лише якісно виконувати свої функціональні обов’язки, а й демонструвати корпоративну культуру підприємства, підкреслюючи його індивідуальність та формуючи позитивний імідж в очах клієнтів. Водночас важливими складовими ефективної роботи є здатність до командної взаємодії, відповідальність за

результати діяльності та постійний самоконтроль якості обслуговування і продажів.

Форма обслуговування споживачів являє собою організаційний спосіб надання послуг, що передбачає використання окремих методів обслуговування або їх поєднання залежно від особливостей діяльності підприємства та потреб цільової аудиторії.

В умовах зростання конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг підприємствам необхідно приділяти особливу увагу максимальному задоволенню потреб споживачів. Орієнтація на клієнта дозволяє не лише підвищити рівень його лояльності, а й отримати низку стратегічних переваг, серед яких зміцнення конкурентних позицій, збільшення кількості постійних клієнтів, зростання обсягів реалізації послуг, покращення ділової репутації та забезпечення стабільного розвитку підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Діюча модель процесу обслуговування споживачів готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT»

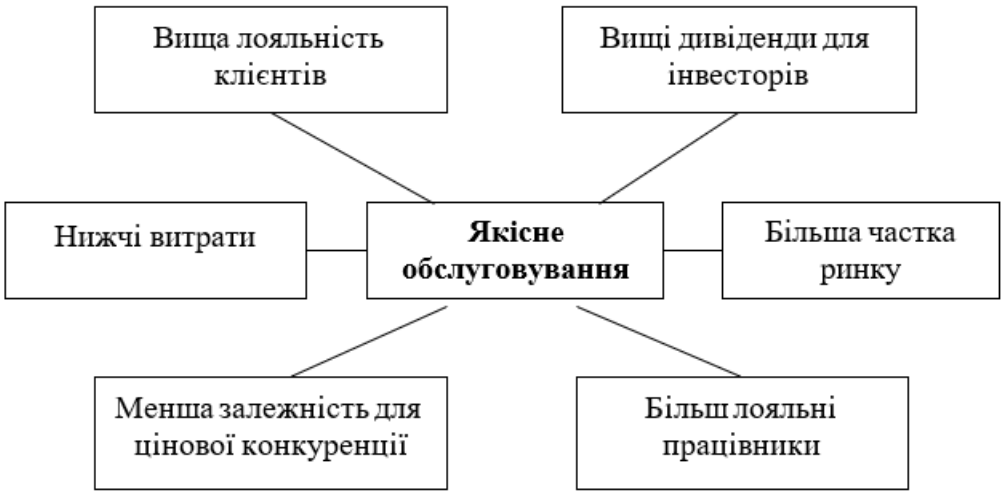


Рис. 2.4 Переваги підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що забезпечують високу якість обслуговування

Оцінка якості послуг з боку споживача є підсумковим критерієм ефективності діяльності підприємства сфери гостинності. Саме рівень задоволеності клієнтів значною мірою визначає результативність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Якість обслуговування забезпечується завдяки ефективному використанню нормативних документів, внутрішніх стандартів, управлінських рішень керівництва, а також сформованій у працівників системі професійних знань, навичок і правил поведінки, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів.

Перед проведенням оцінювання якості послуг необхідно визначити систему показників, за якими буде здійснюватися аналіз. Показники якості являють собою конкретні вимоги до характеристик послуги, що підлягають контролю та перевірці. Залежно від кількості властивостей, які вони характеризують, показники поділяються на одиничні, що відображають окрему характеристику послуги, та комплексні, які охоплюють одночасно декілька її параметрів.

Особливу групу становлять показники безпеки, оскільки вони безпосередньо пов’язані із захистом життя, здоров’я та майна споживачів. Такі

показники регламентуються чинними державними стандартами, нормативно-правовими актами та галузевими вимогами.

Поняття задоволеності споживачів є багатокомпонентною категорією, зміст якої залежить від специфіки підприємства та індивідуальних очікувань клієнтів. Основною метою управління якістю послуг є виявлення розбіжностей між очікуваннями споживачів і фактичним рівнем обслуговування, а також усунення причин виникнення таких невідповідностей у процесі надання послуг.

Для оцінювання рівня задоволеності клієнтів з урахуванням різних аспектів сервісу було використано методику SERVQUAL. Даний підхід базується на припущенні, що споживач формує оцінку якості послуг шляхом порівняння власних очікувань із фактичним сприйняттям отриманого сервісу. На основі цієї методики були визначені інтегральні групи показників якості та сформовано дерево показників якості послуг.

До основних складових оцінювання належать:

– матеріальне середовище (tangibles) – сукупність фізичних елементів сервісу, які клієнт може безпосередньо сприймати через органи чуття: інтер'єр, обладнання, меблі, зовнішній вигляд персоналу, технічне оснащення та інші матеріальні складові процесу обслуговування;

– надійність (reliability) – здатність підприємства стабільно та своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання, забезпечуючи надання послуг відповідно до обіцяних умов;

– оперативність або чуйність (responsiveness) – готовність працівників швидко реагувати на звернення клієнтів, враховувати їхні побажання та своєчасно надавати необхідну допомогу;

– впевненість (assurance) – рівень професійної компетентності персоналу, його здатність викликати довіру, створювати відчуття безпеки та демонструвати високий рівень професіоналізму;

– емпатія (empathy) – індивідуальний підхід до кожного споживача, уважне ставлення до його потреб, готовність враховувати особливості та очікування клієнта під час надання послуг.

Для дослідження рівня задоволеності клієнтів також використовувалася модель Н. Кано, яка дозволяє класифікувати характеристики послуг залежно від їхнього впливу на сприйняття якості. У межах даного підходу було виділено три основні рівні якості: базову (очікувану), необхідну та бажану.

Базова (очікувана) якість охоплює ті характеристики послуги, які клієнт вважає обов'язковими та сприймає як належне. До таких параметрів належать надійність, безпека, безвідмовність та інші базові вимоги. Їх наявність не викликає особливого захоплення у споживача, проте відсутність або неналежний рівень виконання спричиняють негативну реакцію та невдоволення.

Необхідна якість включає технічні та функціональні характеристики послуг, які безпосередньо оцінюються споживачем. Саме ці параметри найбільше впливають на рівень задоволеності клієнта. Чим вищий рівень їх реалізації порівняно з очікуваннями споживача, тим вищою є сприйнята цінність послуги.

Бажана якість представлена додатковими характеристиками та інноваційними елементами сервісу, які перевищують очікування клієнта. Зазвичай споживачі не розраховують на їх отримання, однак їх наявність викликає позитивні емоції та суттєво підвищує рівень задоволеності. Саме такі характеристики часто стають джерелом конкурентних переваг підприємства та сприяють формуванню лояльності клієнтів. Водночас недостатня увага до реалізації цих параметрів може знизити очікуваний ефект від упровадження інноваційних рішень.

Результати проведеного аналізу та інтерпретація отриманих даних представлені у вигляді відповідної матриці в табл. 2.2.

У табл. 2.3 представлена інтерпретація характеристик послуг A, I, M, ПРО, Q, R.

Розглянемо процес оцінювання послуг шляхом структурування функції якості готельно-ресторанного комплексу. Необхідно більш ретельно описати кожний етап процесу оцінки послуг шляхом структурування функції якості.

Таблиця 2.2

Інтерпретації результатів опитування споживачів готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT»

Вимоги клієнта		Нефункціональні, характеристика відсутня				
		Подоба-ється	Повинно бути	Одна-ково	З цим можна жити	Не подоба-ється
Функціональні, Характеристика є присутньою	Подобається	Q	A	A	A	O
	Повинно бути	R	I	I	I	M
	Однаково	R	I	I	I	M
	Із цим можна жити	R	I	I	I	M
	Не подобається	R	R	R	R	Q

Таблиця 2.3

Рекомендована інтерпретація характеристик послуги закладу гостинності

Характеристики	Опис
A	Відсутність не впливає на ступінь задоволення, присутність – збільшує задоволення
I	Клієнт байдужний до наявності або відсутності характеристики послуги
M	Відсутність не впливає на ступінь задоволення, присутність – не збільшує задоволення
O	Клієнт більш удоволений більш функціональною послугою
Q	Протиріччя у відповідях клієнта
R	Відношення залежить від психоемоційного стану клієнта

Етап 1 – виявлення та конкретизація потреб споживачів. Як правило, клієнти формулюють свої побажання в узагальненому вигляді, використовуючи такі характеристики, як «точність розрахунків» або «збереження особистих речей». Для споживача такий спосіб опису власних потреб є цілком природним. Проте для менеджерів, розробників послуг і проєктувальників цього недостатньо, оскільки отримані побажання необхідно трансформувати у конкретні параметри та характеристики послуги.

У процесі застосування методу QFD (Quality Function Deployment) проводиться опитування потенційних споживачів. Для цього формується репрезентативна вибірка клієнтів, яка відображає особливості цільового

сегмента ринку, на якому функціонує підприємство. За результатами опитування визначаються характеристики, якими повинна володіти послуга для забезпечення її привабливості для споживачів. Отримані дані систематизуються у вигляді переліку вимог клієнтів, що надалі вносяться до відповідного розділу матриці QFD.

Одним із результативних інструментів визначення так званого «голосу споживача» є також використання моделі Н. Кано.

Етап 2 – визначення пріоритетності споживчих вимог. На цьому етапі здійснюється оцінювання значущості вимог, виявлених під час попереднього дослідження. Оскільки потреби клієнтів часто є різноплановими та навіть суперечливими, створити послугу, яка б однаковою мірою задовольняла всі побажання, практично неможливо. Тому важливо встановити, які характеристики є критично важливими для споживача, а якими можна частково поступитися. Для цього використовується ранжування вимог за рівнем їхньої важливості, зокрема із застосуванням підходу Н. Кано.

У результаті формується впорядкований перелік споживчих вимог, кожній з яких присвоюється певний рейтинг відповідно до обраної шкали оцінювання.

Етап 3 – формування характеристик послуги. Виконання цього завдання покладається на спеціально створену робочу групу фахівців. Її основною метою є розроблення переліку характеристик майбутньої послуги з позиції підприємства, яке її надаватиме. Таким чином формується професійне бачення параметрів сервісу, необхідних для ефективного задоволення потреб клієнтів.

Етап 4 – встановлення взаємозв’язку між вимогами споживачів та характеристиками послуги. Після завершення попередніх етапів отримують два взаємопов’язані переліки: ранжований список вимог споживачів, сформульований мовою клієнта, та набір характеристик послуги, визначений мовою підприємства. Подальше завдання полягає у трансформації потреб клієнтів у конкретні параметри сервісу.

Для цього необхідно визначити ступінь впливу кожної характеристики послуги на задоволення певної вимоги споживача. Найчастіше застосовують

якісну оцінку взаємозв’язків, використовуючи такі категорії, як «сильний зв’язок», «середній зв’язок» та «слабкий зв’язок».

Після цього аналізуються характеристики, які не мають безпосередньої цінності для клієнта. У разі якщо такі параметри є необхідними для забезпечення стабільного функціонування або якісного надання послуги, вони залишаються в проєкті. Отже, навіть ті характеристики, що не сприймаються споживачем як значущі, можуть бути збережені через їхню важливість для ефективної реалізації сервісного процесу.

Етап 5 – формування «даху Будинку якості». Характеристики послуги не завжди узгоджуються між собою, оскільки окремі параметри можуть мати суперечливий характер. Саме ці характеристики визначають умови, способи та режими надання послуг, які забезпечують отримання результату, що найбільшою мірою відповідає очікуванням споживачів.

«Дах Будинку якості» являє собою кореляційну матрицю, у якій за допомогою спеціальних символів відображаються взаємозв’язки між окремими характеристиками послуги з точки зору споживача. Позитивні або негативні кореляції позначаються відповідними знаками, де «+» свідчить про сильний позитивний зв’язок, а «–» – про слабкий або негативний. Така матриця дозволяє наочно оцінити взаємозалежність між ключовими показниками якості, вартості та часу надання послуг.

Етап 6 – визначення вагомості характеристик послуги. На цьому етапі розраховуються вагові коефіцієнти характеристик послуги з урахуванням рейтингу споживчих вимог та сили зв’язку між вимогами клієнтів і характеристиками сервісу.

Для цього відносну вагу кожної споживчої вимоги множать на числовий показник відповідного зв’язку, визначений під час четвертого етапу. У результаті отримують значення відносної важливості кожної характеристики послуги. Після підсумовування результатів за кожною характеристикою визначають її цільове значення. Найбільшу увагу слід приділяти тим характеристикам, які мають найвищий рівень важливості.

Етап 7 – урахування внутрішніх обмежень підприємства. Практика показує, що досягнення всіх бажаних параметрів послуги не завжди є можливим через наявні ресурсні, технічні або організаційні обмеження. Тому на цьому етапі експерти оцінюють реалістичність досягнення встановлених характеристик, які є найбільш значущими для споживачів.

З урахуванням результатів такої оцінки здійснюється коригування цільових значень параметрів послуги та визначаються найбільш досяжні напрями її вдосконалення.

Етап 8 – аналіз конкурентного середовища. Оскільки будь-яке підприємство функціонує в умовах ринкової конкуренції, важливо враховувати позиції основних конкурентів. Для проведення порівняльного аналізу зазвичай обирають підприємство-конкурента, ринкова частка якого дещо перевищує частку досліджуваної організації.

Оцінювання здійснюється за п’ятибальною шкалою:

1 бал – вкрай низький рівень задоволеності;

2 бали – низький рівень задоволеності;

3 бали – середній рівень задоволеності;

4 бали – високий рівень задоволеності;

5 балів – максимально високий рівень задоволеності.

Результати проведених процедур формують інформаційну основу для розроблення технічного завдання щодо створення нової послуги або вдосконалення вже існуючої.

У межах дослідження було проведено експертне оцінювання якості послуг готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT». Для аналізу рівня сталого розвитку підприємства з позиції споживачів також доцільно використовувати методологію QFD, яка базується на побудові кореляційної матриці та дозволяє систематизувати інформацію про якість послуг і прийняті управлінські рішення.

Основними завданнями QFD-методології є:

Трансформація «голосу споживача» у конкретні показники якості продукції та послуг, які повинні бути інтегровані у процеси проєктування, розроблення та вдосконалення послуг, а також у відповідні процеси їх надання.

Реалізація принципу бездефектного виконання робіт, що передбачає правильне виконання всіх операцій із першого разу та в установлені строки.

Розглядаючи процедуру проведення QFD-аналізу для готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT», необхідно зазначити, що визначені в ході дослідження ключові показники ефективності (KPI) оцінюються як з боку споживачів, так і з боку підприємства. Для цього встановлюється ступінь взаємозв'язку між показниками за допомогою числових коефіцієнтів залежності: 1 – слабкий зв'язок, 3 – середній, 9 – сильний.

Після цього проводиться ранжування показників за рівнем їх значущості. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 10, оскільки аналіз охоплює десять показників. Найбільш важливому показнику присвоюється максимальне значення – 10 балів, тоді як інші показники розташовуються відповідно до рівня їх впливу на загальну якість послуг.

Наступним кроком є розрахунок вагомості показників KPI з урахуванням рейтингу споживчих вимог та ступеня взаємозв'язку між очікуваннями клієнтів і параметрами послуг, що надаються підприємством. Отримані значення визначаються на перетині показників KPI, сформованих із позиції споживача та виробника.

Водночас необхідно враховувати, що не всі бажані характеристики послуг відпочинкового комплексу можуть бути реалізовані в повному обсязі. Саме тому до матриці додатково вносяться експертні оцінки, які відображають рівень технічної та організаційної можливості досягнення характеристик, що є найбільш важливими для споживачів. На основі таких оцінок формуються скориговані цільові параметри послуг закладу ресторанного господарства.

Подальший етап передбачає аналіз конкурентного середовища. Для цього обирається підприємство-конкурент, ринкова частка якого дещо перевищує показники досліджуваного суб'єкта господарювання. У даному випадку

об’єктом дослідження виступає ГРК «SELENA FAMILY RESORT», а еталоном для порівняння обрано ГРК «Паллада».

Оцінювання ключових показників ефективності конкурента здійснюється за п’ятибальною шкалою:

1 бал – незадовільний рівень;

2 бали – низький рівень;

3 бали – задовільний рівень;

4 бали – добрий рівень;

5 балів – відмінний рівень.

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити найважливіші атрибути послуг сфери гостинності з точки зору споживачів. Найвищу вагомість мають:

вартість послуг – 18,29%;

якість страв – 16,26%;

професійна підготовка та уважність обслуговуючого персоналу – 14,73%;

швидкість надання послуг – 13,01%;

організація процесу обслуговування – 12,20%;

асортимент ресторанної продукції – 8,13%.

З погляду виробника, тобто ГРК «SELENA FAMILY RESORT», найбільш пріоритетними характеристиками послуг є:

своєчасне виявлення та диференціація потреб клієнтів – 16,7%;

частка бездоганно виконаних замовлень – 13,5%;

ефективність програми взаємодії зі споживачами – 13,0%;

рівень автоматизації процесів надання послуг – 12,3%;

середня тривалість обслуговування клієнтів – 11,1%;

результативність технологічних процесів – 10,5%.

Отримані результати QFD-аналізу дали можливість визначити найбільш значущі ключові показники ефективності функціонування ГРК «SELENA FAMILY RESORT» як з позиції споживачів, так і з боку підприємства. Крім того, проведене дослідження стало підґрунтям для розроблення комплексу заходів,

спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу, які наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Пропоновані заходи щодо підвищення якості надаваних послуг готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT»

Найбільш значимі критерії з позиції		Заходи щодо підвищення якості послуг
споживача	виробника	
Вартість послуг	Не виявлене	Аналіз цінової політики
Якість страв	Частка "ідеально" виконаних замовлень Рівень автоматизації процесів надання послуг Ефективність технологічних процесів	Підвищення якості страв за рахунок впровадження нових технологій, використання кваліфікованого виробничого персоналу й автоматизації процесів
Кваліфікація й уважність персоналу	Диференціація потреб клієнтів	Формування відповідних компетенцій персоналу
Час надання послуг	Середня тривалість надання послуги Рівень автоматизації процесів надання послуг	Оптимізація часу обслуговування за рахунок автоматизації процесів
Організація обслуговування	Програма роботи зі споживачами Частка "ідеально" виконаних замовлень Рівень автоматизації процесів надання послуг Ефективність технологічних процесів	Підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок автоматизації процесів, удосконалювання технології і якості обслуговування, індивідуалізації підходу до обслуговування споживачів

У сучасних умовах трансформації економічних відносин підприємства незалежно від масштабу діяльності потребують своєчасної та достовірної аналітичної інформації. Саме така інформація забезпечує можливість оцінювання рівня рентабельності господарсько-фінансової діяльності, ефективності використання ресурсного потенціалу та обґрунтування інвестиційних рішень, спрямованих на вдосконалення різних аспектів функціонування підприємства.

Дана інформація може бути отримана за допомогою проведення аналізу виробничих втрат.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ В ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

3.1 Впровадження lean-менеджменту та цифрових рішень у ключові бізнес-процеси ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

Для підприємств індустрії гостинності, зокрема сімейних комплексів типу «SELENA FAMILY RESORT», характерними є значна кількість ручних операцій, нерівномірне завантаження, сезонні коливання попиту, висока залежність від професійного рівня персоналу та суттєві зміни навантаження на матеріально-технічну базу. За таких умов реалізація будь-яких заходів з удосконалення діяльності повинна ґрунтуватися на детальному аналізі реальних бізнес-процесів, їх часових параметрів, причин виникнення втрат і проблемних ділянок, а також на здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, потреб гостей та зовнішнього середовища.

У діяльності невеликих підприємств готельно-ресторанної сфери Lean-менеджмент виступає не лише інструментом скорочення втрат, а й ефективною концепцією підвищення якості обслуговування. Його застосування забезпечує стандартизацію ключових операцій, скорочення тривалості сервісних процесів, ефективне управління завантаженням ресурсів і мінімізацію хаотичності у виконанні робочих процедур. Для «SELENA FAMILY RESORT» значення такого підходу особливо зростає через поєднання в межах одного комплексу готельних, ресторанних, банкетних та рекреаційних послуг, що створює складну систему взаємопов’язаних процесів і численні точки контакту з клієнтами.

Концепція Lean забезпечує комплексний підхід до вдосконалення діяльності підприємства та передбачає:

– аналіз і картування потоків створення цінності (Value Stream Mapping) у готельному, банкетному та рекреаційному напрямах діяльності;

– виявлення та усунення втрат відповідно до концепції Muda, Mura та Muri, включаючи зайві переміщення, перевантаження працівників, простої, дублювання операцій, помилки й необхідність повторного виконання робіт;

– стандартизацію основних сервісних процесів для зниження варіативності якості обслуговування;

– координацію роботи структурних підрозділів через єдину цифрову систему управління бронюваннями, запасами, закупівлями та технологічною документацією;

– раціональне використання ресурсів, зокрема енергоресурсів, продовольчої сировини та матеріальних запасів;

– розвиток культури безперервного вдосконалення, яка є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства гостинності.

Важливою складовою Lean-трансформації у сфері гостинності є цифровізація операційної діяльності. Для ГРК «SELENA FAMILY RESORT» доцільним є впровадження інтегрованої системи бронювання, інструментів моніторингу завантаженості номерного фонду, CRM-системи для ведення бази гостей, електронних технологічних карт, Kanban-системи управління запасами, а також цифрового планування рекреаційних послуг. Поєднання принципів ощадливого виробництва із сучасними інформаційними технологіями дозволяє перейти до моделі управління, заснованої на аналізі даних (data-driven hospitality management), що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Проєкт упровадження Lean-менеджменту в ГРК «SELENA FAMILY RESORT» доцільно спрямувати на вдосконалення чотирьох основних бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на результативність діяльності комплексу:

– процес обслуговування гостей (бронювання – прибуття – проживання), де основними завданнями є усунення затримок, уникнення дублювання бронювань та підвищення рівня завантаження номерного фонду;

– ресторанно-банкетний напрям, що потребує стандартизації процедур обслуговування, точного планування та мінімізації втрат продуктів;

– рекреаційний сегмент (басейн, сауна, чан), для якого актуальними є питання енергоефективності та подолання сезонних коливань попиту;

– допоміжні внутрішні процеси, пов’язані із закупівлями, управлінням запасами, персоналом та енергоспоживанням, які формують рівень собівартості послуг і забезпечують стабільність функціонування комплексу.

Систематизація зазначених напрямів у межах проєкту Lean-менеджменту наведена в таблиці 3.1, де відображено взаємозв’язок між проблемними зонами діяльності, інструментами їх оптимізації та очікуваними результатами впровадження. Саме ця система заходів формує основу переходу ГРК «SELENA FAMILY RESORT» до сучасної моделі ощадливого управління бізнес-процесами, підтриманої цифровими технологіями та орієнтованої на підвищення ефективності й якості сервісу.

Для малого бізнесу у сфері гостинності впровадження інструментів Lean-менеджменту сприяє не лише скороченню витрат, а й забезпечує стабільність якості обслуговування, що є одним із головних чинників конкурентоспроможності на ринку внутрішнього туризму, рекреаційних та подієвих послуг. Проведений аналіз операційної діяльності ГРК «SELENA FAMILY RESORT» показав, що наявні втрати мають комплексний характер і зосереджені в декількох ключових напрямах, кожен з яких потребує застосування відповідних інструментів ощадливого управління.

Першою проблемною зоною є недосконаліть інформаційних потоків та дублювання операцій, що виникають через відсутність інтегрованої системи бронювання. Використання різних каналів комунікації — телефонних звернень, соціальних мереж, сервісів онлайн-бронювання та особистих заявок — часто призводить до втрати замовлень, накладання бронювань або неповного завантаження номерного фонду. Вирішенням цієї проблеми може стати впровадження єдиної цифрової платформи бронювання, поєднаної з CRM-системою, що забезпечить безперервність клієнтського потоку, знизить ризик

помилок і покращить прогнозування попиту.

Таблиця 3.1

Впровадження lean-менеджменту та цифрових рішень у бізнес-процеси ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

Бізнес-процес	Lean-проблематика (види втрат)	Lean-інструменти / цифрові рішення	Очікуваний ефект
1. Управління потоком гостей (готель)	• дублювання бронювання на різних платформах; • затримки при заселенні; • відсутність єдиного журналу завантаження;	• стандартизація процедури check-in / check-out; • єдина цифрова система бронювання (Google Calendar → спеціалізоване ПЗ); • CRM-картка гостя; • чек-листи покоївок	– скорочення часу заселення на 20–30%; – нульові втрати бронювання; – формування бази повторних гостей; – підвищення оцінок сервісу
2. Ресторанно-банкетний цикл	• часова невизначеність у підготовці залу; • втрати продуктів через перевиробництво; • черги на кухні; • неузгодженість між кухнею та залом	• картування потоку створення цінності (VSM) для банкетів; • стандартні банкетні сценарії; • електронні техкарти; • система передзамовлення; • цифровий облік складу	– зменшення продуктового списання на 10–15%; – скорочення часу підготовки залу; – підвищення точності планування меню; – краща керованість подіями
3. Рекреаційна зона (басейн, сауна, чан)	• простої між сеансами; • надмірна витрата енергоносіїв; • відсутність погодинного планування використання	• онлайн-бронювання басейну/сауни; • ліміти завантаження; • енергоефективні алгоритми нагріву; • чек-лист технічної підготовки	– зниження енергоспоживання на 12–18%; – вищий коефіцієнт завантаження; – прозора система доступу до послуг
4. Закупівлі, склад, логістика	• надлишкові запаси; • хаотичні закупівлі; • неузгодженість із планом подій	• Kanban-метод для складу; • ABC-аналіз продуктів; • «єдиний календар закупівель»; • інтеграція закупівель з банкетним плануванням	– зниження обігових запасів на 15–25%; – скорочення невиробничих втрат; – покращення ліквідності
5. Управління персоналом	• залежність від ключових осіб; • нерівномірне навантаження; • відсутність єдиних стандартів	• стандарти роботи та чек-листи; • навчальні мікромодулі; • матриця компетентностей; • цифровий журнал змін	– зниження кадрової вразливості; – підвищення продуктивності персоналу
6. Управлінський контроль та аналітика	• відсутність даних про реальну рентабельність послуг; • хаотичне прийняття рішень	• місячні KPI-дашборди; • простий фінансовий модуль (дохід/події/завантаження); • регулярний аналіз каналів попиту	– перехід до data-driven управління; – оптимізація структури доходів; – точніше планування подій і сезонності

Джерело: побудовано автором

Другою суттєвою проблемою є відсутність достатньої стандартизації сервісних процесів. У періоди підвищеного навантаження, зокрема під час

проведення банкетів, святкових заходів або у вихідні дні, виконання багатьох операцій здійснюється вручну, що підвищує ризик затримок, перевитрат ресурсів та нерівномірного розподілу навантаження між працівниками. Застосування стандартизованих процедур обслуговування, контрольних чек-листів, технологічних карт і картування потоків створення цінності (VSM) дозволить підвищити керованість процесів та забезпечити стабільну якість сервісу.

Третій напрям удосконалення стосується рекреаційної інфраструктури комплексу, зокрема функціонування басейну, сауни та чану. Висока енергоємність цих об’єктів у поєднанні з нерівномірним попитом негативно впливає на економічну ефективність їх експлуатації. Використання онлайн-систем погодинного бронювання, проведення енергетичного аудиту та впровадження механізмів регулювання навантаження дасть змогу скоротити витрати на енергоносії та підвищити прибутковість рекреаційного напряму діяльності.

Четверта група проблем пов’язана з організацією закупівельної діяльності та управлінням запасами. Надмірне накопичення товарно-матеріальних ресурсів, нерегулярність поставок і недостатня координація між закупівлями та графіком проведення заходів призводять до збільшення обсягів списань, відволікання оборотних коштів та зниження рівня рентабельності. Впровадження системи Kanban, використання методів ABC/XYZ-аналізу та встановлення нормативів витрат для різних форматів подій дозволять оптимізувати роботу ресторанного та банкетного підрозділів.

П’ятою проблемною сферою є кадрові ризики, характерні для сімейних підприємств. Значна залежність від вузького кола управлінців, недостатній рівень взаємозамінності працівників та відсутність формалізованих регламентів виконання робіт можуть негативно впливати на безперервність і якість сервісу. У межах Lean-підходу доцільним є розвиток системи делегування повноважень, організація крос-функціонального навчання персоналу та формування єдиних стандартів професійних компетенцій.

Шостою проблемою є недостатній рівень внутрішньої аналітики. Інформація щодо завантаженості номерного фонду, структури клієнтської бази, рівня доходів, повторних звернень гостей та популярності окремих послуг не систематизується належним чином, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Впровадження цифрових інформаційних панелей (дашбордів) та аналітичних модулів забезпечить можливість управління діяльністю комплексу на основі об’єктивних даних, а не лише управлінського досвіду чи інтуїції.

Отже, реалізація проєкту Lean-трансформації в ГРК «SELENA FAMILY RESORT» слід розглядати як стратегічний механізм переходу від переважно ручного та ситуативного управління до системи стандартизованих бізнес-процесів із цифровою підтримкою. Упровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню стабільності якості обслуговування, мінімізації кадрових ризиків та покращенню керованості підприємством. Поєднання принципів ощадливого управління із сучасними цифровими технологіями створить передумови для довгострокового розвитку комплексу та посилення його конкурентних позицій на ринку туристичних, рекреаційних і подієвих послуг.

3.2 Обґрунтування ефектів синергії lean-менеджменту і цифрових технологій у підвищенні якості сервісу в ГРК «SELENA FAMILY RESORT»

Аналіз вихідних операційних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT» за 2023–2025 рр., зокрема динаміки надходжень від послуг проживання, ресторанного обслуговування, банкетної діяльності та додаткових сервісів, а також показників завантаження номерного фонду й середнього чека (табл. 2.1), свідчить про стабільне зростання обсягів виручки за незмінної місткості номерного фонду. Загальний дохід комплексу зріс з 4304,0 тис. грн у 2023 р. до 4468,0 тис. грн у

2024 р., що підтверджує збільшення обсягів реалізації послуг завдяки активізації банкетного напряму, більш інтенсивному використанню рекреаційних об’єктів та підвищенню середнього чека.

Така тенденція дає підстави стверджувати, що наявна матеріально-технічна та сервісна база «SELENA FAMILY RESORT» уже забезпечує формування зростаючих грошових потоків. Водночас основні можливості для подальшого підвищення ефективності діяльності пов’язані не зі збільшенням виробничих потужностей, а з удосконаленням системи управління бізнес-процесами, зокрема підвищенням рівня завантаження номерів і банкетних залів, оптимізацією обороту столів у ресторані, покращенням організації банкетного обслуговування, ефективнішим використанням басейну та сауни, а також мінімізацією втрат і непродуктивних витрат.

Оскільки детальна інформація щодо структури витрат підприємства відсутня, доцільним є використання узагальненого підходу, заснованого на типовому для малого готельно-ресторанного бізнесу співвідношенні між доходами та операційними витратами. Для підприємств даної категорії характерний рівень операційної маржі в межах 18–22 %, що означає, що приблизно 78–82 % отриманої виручки припадає на покриття операційних витрат, до яких належать витрати на сировину, оплату праці, енергоресурси, утримання приміщень та обладнання, а також витрати на збут.

З огляду на це в моделі прийнято припущення, що у 2024 році сукупні операційні витрати ГРК «SELENA FAMILY RESORT» становлять близько 80 % від обсягу доходу. Такий підхід дозволяє уникнути можливих викривлень, пов’язаних із неповнотою фінансової інформації, та зосередити увагу на відносних змінах показників, тобто на впливі управлінських рішень щодо впровадження lean-менеджменту й цифрових технологій на співвідношення між доходами та витратами, а відтак і на величину операційного прибутку.

Використання агрегованої моделі типу «дохід – витрати» також обумовлено особливостями функціонування готельно-ресторанного комплексу як багатофункціонального сервісного підприємства, де різні види послуг

використовують спільну ресурсну базу та взаємопов’язані операційні процеси. Тому замість побудови окремих моделей для кожного напряму діяльності доцільно інтегрувати результати в єдині показники річного операційного доходу R та сукупних операційних витрат C. Такий підхід відповідає принципам управлінського обліку, згідно з якими основним критерієм оцінки виступає загальна здатність підприємства генерувати стабільний операційний грошовий потік, а не прибутковість окремих структурних підрозділів.

Перевагою цієї моделі є також простота інтерпретації результатів: будь-яке відносне збільшення доходів або скорочення витрат безпосередньо відображається на величині операційного прибутку та може бути зіставлене з витратами на реалізацію проєктів цифровізації й lean-трансформації.

Крім того, модель ґрунтується на припущенні, що в короткостроковій перспективі управлінські інновації впливають на результати діяльності підприємства переважно через відносні зміни показників — зростання доходів та скорочення витрат у відсотковому вираженні, а не через суттєве розширення масштабів бізнесу. Практика свідчить, що впровадження lean-менеджменту та цифрових інструментів у вже сформованому готельно-ресторанному комплексі насамперед сприяє підвищенню завантаження потужностей, скороченню простоїв і втрат, удосконаленню процесів планування та ціноутворення. Тобто такі заходи забезпечують наближення фактичної ефективності до потенційно можливого рівня без кардинальних змін у структурі виробничих ресурсів.

Саме тому використання мультиплікативної форми моделі: $R(L,D)=R_0(1+\cdots)$, $C(L,D)=C_0(1-\cdots)$, де вплив lean-інструментів і цифрових технологій відображається через систему відносних коефіцієнтів, є економічно обґрунтованим та дозволяє уніфіковано враховувати ефект від різних управлінських заходів шляхом їх зведення до порівнюваних відсоткових змін [37].

З урахуванням наведених аргументів базовим періодом для проведення моделювання обрано 2024 рік. По-перше, саме він характеризує вже сформований масштаб діяльності підприємства та структуру його доходів, що

склалися під впливом попередніх управлінських рішень. По-друге, цей рік є найбільш доцільною відправною точкою для прогнозування результатів реалізації комплексу заходів, запропонованих у третьому розділі роботи, оскільки за підсумками діяльності він демонструє кращі результати порівняно з 2025 роком.

У межах моделі фактичний обсяг річного доходу ГРК «SELENA FAMILY RESORT» у 2024 році позначимо як R_0 = 4468,0 тис. грн. Відповідно, виходячи з припущення, що операційні витрати становлять 80 % від отриманого доходу, загальна сума операційних витрат дорівнюватиме:$C_0 = 0{,}8 \cdot R_0 = 0{,}8 \cdot 4468 =$ 3574,4 тис. грн, а базовий операційний прибуток дорівнюватиме:

$$П_0 = R_0 - C_0 = 4468 - 3574{,}4 = 893{,}6 \text{ тис. грн.}$$

Для формалізації впливу організаційних перетворень доцільно використати узагальнену модель доходів і витрат, у якій впровадження інструментів lean-менеджменту та цифрових технологій розглядається як два самостійні чинники, що можуть реалізовуватися як окремо, так і одночасно.

Позначимо через:

$L \in \{0;1\}$ – індикатор впровадження комплексу lean-заходів, до якого належать картування потоків створення цінності, скорочення простоїв, стандартизація операційних процедур, використання систем візуального контролю, а також оптимізація роботи кухні та складського господарства;

$D \in \{0;1\}$ – індикатор впровадження цифрових рішень, зокрема інтегрованої системи онлайн-бронювання, CRM-системи, цифрового обліку запасів, аналітичних панелей контролю завантаження та електронного обліку рекреаційних послуг.

У такому випадку річний дохід і сукупні витрати комплексу можуть бути описані наступними залежностями:

$R(L,D)=R_0(1+rLL+rDD+rLDLD)$,

$C(L,D)=C_0(1-cLL-cDD-cLDLD)$,

де:

rL та rD характеризують відносне зростання доходів завдяки впровадженню відповідно lean-підходів і цифрових технологій. Таке зростання може бути досягнуте через скорочення втрат бронювань, ефективніше управління банкетними заходами, підвищення рівня використання рекреаційної інфраструктури та вдосконалення процесів ціноутворення.

Параметр rLD відображає додатковий приріст доходів у разі одночасного застосування обох пакетів заходів. Він характеризує синергетичний ефект, який виникає тоді, коли стандартизовані бізнес-процеси посилюються цифровими інструментами управління.

Аналогічно коефіцієнти cL та cD відображають відносне скорочення витрат у результаті оптимізації операційної діяльності, зокрема завдяки зменшенню харчових відходів, застосуванню енергоощадних режимів експлуатації басейну та сауни, а також оптимізації графіків роботи персоналу. Показник cLD характеризує додаткову економію витрат, що виникає за інтегрованого використання lean-інструментів і цифрового моніторингу ресурсоспоживання.

Операційний прибуток комплексу визначається як різниця між доходами та витратами:

$$П(L,D)=R(L,D)-C(L,D).$$

Для переходу від концептуальної моделі до практичних розрахунків необхідно зафіксувати значення параметрів, що відповідають запланованим заходам, наведеним у табл. 3.1.

Доцільно припустити, що самостійне впровадження lean-інструментів забезпечує збільшення доходів на 4 %, що досягається завдяки підвищенню конверсії звернень у бронювання, скороченню втрат доходів від банкетних послуг, прискоренню оборотності столів ресторану та ефективнішому використанню басейну й сауни.

Водночас цифровізація процесів може забезпечити додаткове зростання доходів на 3 % через залучення клієнтів за допомогою онлайн-каналів,

підвищення результативності маркетингових акцій та збільшення частки повторних відвідувань.

Одночасне використання обох напрямів розвитку створює додатковий синергетичний ефект у розмірі 2 %, що пояснюється узгодженістю систем бронювання, графіків роботи персоналу та використання ресурсів комплексу.

Отже:

$$rL = 0{,}04;$$

$$rD = 0{,}03;$$

$$rLD = 0{,}02.$$

Щодо витратної складової, можна вважати, що системна ліквідація втрат і реалізація енергоощадних заходів забезпечують їх скорочення на 4 % завдяки lean-проєкту. Використання цифрового моніторингу споживання енергії, управління складськими запасами та контролю завантаження об’єктів дозволяє додатково знизити витрати ще на 3 %. Інтегроване застосування обох підходів забезпечує додаткову економію в розмірі 2 %.

Таким чином:

$$cL = 0{,}04;$$

$$cD = 0{,}03;$$

$$cLD = 0{,}02.$$

За наведених припущень можна сформувати чотири можливі сценарії розвитку підприємства. Базовий (інерційний) сценарій, для якого $L = 0$ та $D = 0$, відображає фактичний стан функціонування комплексу у 2024 році.

$R(0,0) = R_0 = 4468{,}0$ тис. грн, $C(0,0) = C_0 = 3574{,}4$ тис. грн, П(0,0) = 4468,0 − 3574,4 = 893,6 тис. грн.

У сценарії «лише lean» ($L = 1$; $D = 0$)отримаємо:

$$R(1,0) = 4468{,}0 \cdot (1 + 0{,}04) = 4\,646{,}72 \text{ тис. грн},$$

$$C(1,0) = 3574{,}4 \cdot (1 - 0{,}04) = 3431{,}43 \text{ тис. грн},$$

$$П(1,0) = 4\,646{,}72 - 3431{,}43 = 1215{,}3 \text{ тис. грн}.$$

Сценарій «лише цифровізація» ($L = 0$; $D = 1$)дає:

$$R(0,1) = 4468,0 \cdot (1 + 0,03) = 4602,04 \text{ тис. грн},$$

$$C(0,1) = 3574,4 \cdot (1 - 0,03) = 3467,2 \text{ тис. грн},$$

$$П(0,1) = 4602,04 - 3467,2 = 1134,84 \text{ тис. грн}.$$

Нарешті, інтегрований сценарій ($L = 1$; $D = 1$), що поєднує lean-менеджмент і цифрові технології, має такі значення:

$$R(1,1) = 4468,0 \cdot (1 + 0,04 + 0,03 + 0,02) = 4468,0 \cdot 1,09 = 4870,12 \text{ тис. грн},$$

$$C(1,1) = 3574,4 \cdot (1 - 0,04 - 0,03 - 0,02) = 3574,4 \cdot 0,91 = 3252,71 \text{ тис. грн},$$

$$П(1,1) = 4870,12 - 3252,71 = 1617,41 \text{ тис. грн}.$$

Отже, порівняно з базовим станом операційний прибуток за інтегрованого впровадження lean-менеджменту та цифрових технологій зростає з 893,6 до 1617,41 тис. грн, тобто на 723,81 тис. грн, або на 55,2 %. Для виділення власне синергійного ефекту доцільно порівняти прибуток інтегрованого сценарію з простою сумою окремих ефектів lean і цифровізації. Аналітично це виражається як:

$$SE = П(1,1) - [П(1,0) + П(0,1) - П(0,0)].$$

Підставивши числові значення, одержимо

$$SE = 1617,41 - [1134,84 + 1617,41 - 1215,3] = 80,46 \text{ тис. грн}.$$

Отриманий результат у розмірі 80,46 тис. грн можна трактувати як додатковий щорічний прибуток, сформований саме завдяки синергії між інструментами lean-менеджменту та цифровими технологіями, а не внаслідок простого додавання окремих ефектів від їх впровадження. Частка цього синергійного ефекту у загальному прирості прибутку становить приблизно 18,1 %. Це свідчить про те, що розроблена економіко-математична модель не лише формалізує вплив організаційних і технологічних змін на фінансові результати діяльності готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT», а й кількісно обґрунтовує переваги інтегрованого підходу до розвитку, за якого цифровізація та lean-менеджмент впроваджуються як взаємопов’язані елементи єдиної програми підвищення ефективності.

Узагальнення результатів проведеного економіко-математичного

моделювання дозволяє зробити висновок, що ГРК «SELENA FAMILY RESORT» володіє значним резервом зростання операційного прибутку, який може бути реалізований шляхом удосконалення бізнес-процесів і цифрової трансформації без необхідності збільшення наявних виробничих потужностей. Побудована агрегована модель типу «дохід – витрати», сформована на основі фактичних показників діяльності за 2024 рік та доповнена бінарними змінними впровадження lean-менеджменту (L) і цифрових технологій (D), продемонструвала, що перехід від базового інерційного сценарію до інтегрованого варіанта розвитку (L = 1; D = 1) забезпечує зростання операційного прибутку з 893,6 тис. грн до 1617,41 тис. грн, тобто на 55,2 %.

Водночас майже п’ята частина загального приросту прибутку — 18,1 %, або 80,46 тис. грн — формується саме за рахунок синергійного ефекту, що виникає в результаті одночасного використання стандартизованих процесів та цифрових інструментів контролю й управління ресурсами. Таким чином, зазначений ефект не є механічною сумою результатів від реалізації lean-проєкту та цифровізації окремо, а відображає додаткову цінність їх комплексного застосування.

Отримані результати підтверджують, що впровадження сучасних управлінських інновацій, спрямованих на мінімізацію втрат, підвищення рівня завантаження ресурсів, удосконалення систем обліку та планування, здатне суттєво покращити співвідношення між доходами і витратами підприємства та забезпечити його перехід до більш прибуткової моделі функціонування.

З науково-практичної точки зору запропонована модель може розглядатися як ефективний інструмент оцінювання результативності організаційно-технологічних змін у малому готельно-ресторанному бізнесі. Її використання дає можливість формалізувати наслідки комплексних управлінських рішень, здійснювати порівняння альтернативних сценаріїв розвитку та обґрунтовувати доцільність інтегрованого впровадження lean-менеджменту і цифрових технологій як ключового чинника зміцнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сервісні послуги у сфері готельно-ресторанного господарства являють собою комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у проживанні, харчуванні, відпочинку та дозвіллі. Їх характерними особливостями є нематеріальність, невіддільність процесу надання від процесу споживання, варіативність якості та вирішальна роль людського фактора. Забезпечення високих стандартів сервісу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємств сфери гостинності.

2. Використання сучасних методів оцінювання якості послуг дозволяє підприємствам готельно-ресторанного господарства не лише здійснювати контроль рівня сервісу, а й формувати ефективну систему управління якістю, орієнтовану на потреби та очікування споживачів.

3. Готельно-ресторанний комплекс «SELENA FAMILY RESORT» надає широкий спектр взаємопов’язаних послуг у сфері гостинності та кейтерингу, поєднуючи в межах своєї діяльності функції готелю, ресторану, майданчика для проведення подій та оздоровчого центру. Завдяки такій інтегрованій структурі формується цілісний формат перебування гостя за принципом «усе в одному місці», коли в межах однієї локації забезпечуються послуги проживання, харчування, дозвілля, організації ділових і святкових заходів, а також базові транспортно-інфраструктурні сервіси.

4. У межах дослідження було проведено експертне оцінювання якості послуг готельно-ресторанного комплексу «SELENA FAMILY RESORT».

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити найважливіші атрибути послуг сфери гостинності з точки зору споживачів. Найвищу вагомість мають:

вартість послуг – 18,29%;

якість страв – 16,26%;

професійна підготовка та уважність обслуговуючого персоналу – 14,73%;

швидкість надання послуг – 13,01%;

організація процесу обслуговування – 12,20%;

асортимент ресторанної продукції – 8,13%.

З погляду виробника, тобто ГРК «SELENA FAMILY RESORT», найбільш пріоритетними характеристиками послуг є:

своєчасне виявлення та диференціація потреб клієнтів – 16,7%;

частка бездоганно виконаних замовлень – 13,5%;

ефективність програми взаємодії зі споживачами – 13,0%;

рівень автоматизації процесів надання послуг – 12,3%;

середня тривалість обслуговування клієнтів – 11,1%;

результативність технологічних процесів – 10,5%.

Отримані результати QFD-аналізу дали можливість визначити найбільш значущі ключові показники ефективності функціонування ГРК «SELENA FAMILY RESORT» як з позиції споживачів, так і з боку підприємства. Крім того, проведене дослідження стало підґрунтям для розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу

5. реалізація проєкту Lean-трансформації в ГРК «SELENA FAMILY RESORT» слід розглядати як стратегічний механізм переходу від переважно ручного та ситуативного управління до системи стандартизованих бізнес-процесів із цифровою підтримкою. Упровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню стабільності якості обслуговування, мінімізації кадрових ризиків та покращенню керованості підприємством. Поєднання принципів ощадливого управління із сучасними цифровими технологіями створить передумови для довгострокового розвитку комплексу та посилення його конкурентних позицій на ринку туристичних, рекреаційних і подієвих послуг.

6. Узагальнення результатів проведеного економіко-математичного моделювання дозволяє зробити висновок, що ГРК «SELENA FAMILY RESORT» володіє значним резервом зростання операційного прибутку, який може бути реалізований шляхом удосконалення бізнес-процесів і цифрової

трансформації без необхідності збільшення наявних виробничих потужностей. Побудована агрегована модель типу «дохід – витрати», сформована на основі фактичних показників діяльності за 2024 рік та доповнена бінарними змінними впровадження lean-менеджменту (L) і цифрових технологій (D), продемонструвала, що перехід від базового інерційного сценарію до інтегрованого варіанта розвитку (L = 1; D = 1) забезпечує зростання операційного прибутку з 893,6 тис. грн до 1617,41 тис. грн, тобто на 55,2 %.

Водночас майже п’ята частина загального приросту прибутку — 18,1 %, або 80,46 тис. грн — формується саме за рахунок синергійного ефекту, що виникає в результаті одночасного використання стандартизованих процесів та цифрових інструментів контролю й управління ресурсами. Таким чином, зазначений ефект не є механічною сумою результатів від реалізації lean-проєкту та цифровізації окремо, а відображає додаткову цінність їх комплексного застосування.

Отримані результати підтверджують, що впровадження сучасних управлінських інновацій, спрямованих на мінімізацію втрат, підвищення рівня завантаження ресурсів, удосконалення систем обліку та планування, здатне суттєво покращити співвідношення між доходами і витратами підприємства та забезпечити його перехід до більш прибуткової моделі функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Володько О. В., Рогова Н. В., Кущ Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*.Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа». 2023.№ 26. С. 42–45.

2. Грудцина Ю. В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. *Ефективна економіка*, 2013. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2588

3. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 468 с.

4. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг під-приємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки».* 2022. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475

5. Одолько В. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 4(81). С. 112–122. DOI: https://doi.org/ 10.31375/2226-1915-2022-4-112-122

6. Столярчук В. М. Методологічні аспекти оцінювання якості продукції готельно-ресторанного господар-ства *Технологический аудит и резервы производства.* 2014. № 3(5). С. 45–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Tatrv_2014_3.5_14

7. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення *Вісник Чер-нівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. III (87). DOI: http://doi.org/ 10.34025/2310-8185-2022-3.87.05

8. Балацька Н. Ю., Репринцева В. М. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2016. № 1(28). С. 12–15.

9. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 2 (12). С. 22-27.

10. Владимир О. М., Малюта Л. Я., Рудан В. Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. Інклюзивна економіка. 2025. № 3(09). С. 24–32.

11. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 228–232.

12. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

13. Доценко В. Ф., Бондар Н. П., Губеня В. О. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 368 с.

14. Доценко В. Ф., Кочерга В. І. та ін. Технологія продукції ресторанного господарства : навчально-наочний посібник. Київ: Кондор, 2019. 292 с.

15. Доценко В. Ф., Губеня В. О. Устаткування закладів ресторанного господарства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 635 с.

16. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» Документ 771/97-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 07.11.2025, підстава https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text 19. 3947-IX.

17. Захарчук В. Г., Кунділовська Т. А., Гайдукович Г. Є Технологія продукції ресторанного господарства: навчальний посібник Одеса: ОНЕУ, Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 479 с. 20.

18. Іванова О. В. Санітарія та гігієна закладів ресторанного господарства: підруч. Суми Унів. кн., 2018. 399 с.

19. Капліна А. С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. URL: http://www.journal.puet.edu.ua/index. php/nven/article/view/1401/1598 (дата

звернення: 27.01.2023).

20. Мельник І. М., Химич Т. В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf (дата звернення: 13.02.2023).

21. Пінчук А. С., Атанасевич О. Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні. URL: http://www.market infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/67.pdf (дата звернення: 28.01.2023).

22. Столярчук П., Юзевич В., Сусол Н. Моделювання системи обслуговування у повносервісних закладах ресто ранного господарства. Вимірювальна техніка та метрологія. 2008. № 69. С. 143–151.

23. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 у готельно- ресторанній індустрії. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 1(11). С. 26–31. doi: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5.

24. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно- ресторанного бізнесу України. Економіка та суспільство. 2023. № 53. doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62.

25. Cadotte E. R., Turgeon N. Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments Cadotte *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 1988. Vol. 1. P. 74–79. URL: http://lilt.ilstu.edu/staylor/csdcb/articles/Volume1/Cadotte%20et%20al%201988.pdf. – Загл. с экрана.]

26. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml Leonard L. Berry SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1) Spring, pp. 12–40

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