

економічних результатів діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що специфіка управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг у динамічному конкурентному середовищі полягає в поєднанні проактивної орієнтації на споживача, багатовекторності інноваційних змін та безперервного пристосування до ринкових коливань.

Для сервісних підприємств інновації охоплюють технічні, організаційно-технологічні, управлінські та комплексні нововведення, а результативність їх упровадження залежить від своєчасного моніторингу середовища, адаптивності управлінських рішень, узгодженості асортиментної, цінової та партнерської політики.

Пріоритетними напрямками такого управління доцільно вважати оновлення сервісної пропозиції, цифровізацію процесів обслуговування, удосконалення управлінських механізмів, посилення ринкової адаптивності та розвиток інституційно-партнерської взаємодії [5, с.71-72]. Реалізація цих напрямів створює передумови для зміцнення конкурентних переваг, розширення клієнтської бази та підвищення стійкості підприємства сфери послуг у середовищі, що швидко змінюється.

Перелік використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Максимчук О. С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255-260.
2. Кацемір Я. В. Теоретичні особливості інноваційної діяльності в сфері побутового обслуговування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 103-106.
3. Панфілова Я. А. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1043> (дата звернення до ресурсу 15.05.2026)
4. Лупак Р. Л., Микитин О. З. Концептуальні положення забезпечення економічної ефективності підприємств сфери послуг у контексті активізації інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 200-207.
5. Радинський С., Юрик Н. Стратегії цифровізації підприємств: сутність, специфіка та значення в сучасних умовах. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 4-5 грудня, 2025 р.)*. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2025. С.70-73.

УДК 005.6:338.46

Штефко Юрій

студент групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола

к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ

У сучасному середовищі функціонування підприємств якість послуг набуває значення одного з провідних чинників конкурентоспроможності, оскільки вона безпосередньо впливає

на рівень задоволеності споживачів, стабільність попиту, ринкову репутацію та економічні результати діяльності. За умов ресурсних, насамперед фінансових, обмежень проблема забезпечення належного рівня якості послуг істотно ускладнюється, адже підприємство змушене поєднувати потребу в економії ресурсів із потребою підтримання стандартів обслуговування.

Система управління якістю трактується як частина загальної системи управління організацією, спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості та на задоволення потреб, очікувань і вимог зацікавлених сторін. Політика у сфері якості повинна узгоджуватися зі стратегією підприємства, а конкретні цілі у сфері якості – формуватися на її основі.

Підприємства сфери послуг дедалі частіше функціонують у ситуації, коли оновлення підходів до менеджменту якості вже не може зводитися лише до контролю результату. Упровадження сучасних механізмів управління якістю пов'язується зі зміною управлінських підходів, орієнтацією на сучасні вимоги менеджменту якості та оптимізацією використання економічних ресурсів. Це зумовлює доцільність переходу до адаптивної моделі управління якістю послуг, у межах якої поєднуються процесний підхід, стандартизація сервісу, ресурсна раціональність та безперервне вдосконалення управлінських рішень.

Адаптивне управління якістю послуг підприємства слід розглядати та визначати як цілеспрямований управлінський вплив на бізнес-процеси, стандарти обслуговування, ресурси та персонал із метою забезпечення стабільної якості послуг в умовах змінного середовища [1, с. 116]. На підприємствах сфери послуг створення та впровадження системи управління якістю є засобом ефективного ведення бізнесу, а її функціонування має здійснюватися із застосуванням процесного підходу. Відповідно до цього підходу підприємство має планувати процеси, забезпечувати їхню взаємодію та вибудовувати управління за логікою постійного поліпшення. Для кожного процесу необхідно визначати цілі у сфері якості, входи, виходи, заходи та ресурси, причому ці цілі мають узгоджуватися з бізнес-цілями підприємства [2, с. 253].

Удосконалення управління якістю послуг в умовах ресурсних обмежень вимагає концентрації уваги не лише на кінцевому результаті, а й на внутрішній організації надання послуг. У сфері ресторанного господарства обґрунтовано, що управління якістю ще на стадії формування концепції закладу поряд із політикою управління витратами визначає ефективність його роботи. Основу політики у сфері якості становлять орієнтація на замовника, лідерство, процесна впорядкованість, системність, постійне поліпшення та прийняття рішень на підставі фактів. За такого підходу якість послуг перестає бути лише характеристикою результату та перетворюється на наслідок узгодженого функціонування всіх управлінських і сервісних процедур [3, с. 159].

Суттєве значення в адаптації системи управління якістю має стандартизація обслуговування. Внутрішні стандарти повинні враховувати концепцію підприємства, тип послуги, портрет споживача та особливості команди. Їх розроблення має ґрунтуватися на принципах економічної доцільності, ефективності технологічних процесів, використання інформаційних систем, відкритості, раціональності та можливості контролю. Така логіка особливо важлива в умовах фінансових обмежень, коли саме внутрішня впорядкованість процесів і стандартизовані процедури дозволяють уникати непродуктивних витрат, зберігаючи прийнятний рівень якості обслуговування.

На сучасному етапі трансформація управлінських підходів до якості послуг пов'язується також із використанням організаційно-економічних інструментів. Організаційний механізм управління якістю має спиратися на систему цілей, систему управління та систему забезпечення. До інструментів забезпечення якості віднесено фінансове забезпечення, кваліфіковані управлінські кадри, техніко-економічне забезпечення управління, а також методи організації, аналізу, планування і контролю [4, с. 388]. Отже, за умов обмеженості ресурсів удосконалення управління якістю послуг доцільно пов'язувати з раціоналізацією витрат, підвищенням результативності використання ресурсів та переглядом

управлінських процедур у бік більшої гнучкості та аналітичності.

Узагальнення базових складових адаптивного управління якістю послуг наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Складові адаптивного управління якістю послуг підприємства в умовах ресурсних обмежень

Складова	Зміст	Очікуваний управлінський ефект
Процесна	опис і взаємоузгодження процесів надання послуг, визначення входів, виходів, ресурсів і показників	підвищення керованості та зниження процесних втрат
Стандартизаційна	формування внутрішніх стандартів обслуговування, правил і регламентів	стабілізація якості послуг і скорочення варіативності сервісу
Ресурсна	оптимізація використання фінансових, кадрових, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів	збереження якості за обмеженого ресурсного забезпечення
Аналітична	моніторинг результатів, оцінювання відхилень, аналіз витрат і якості	своєчасне виявлення проблем і коригування рішень
Організаційно-управлінська	оновлення методів планування, контролю, координації та відповідальності	посилення адаптивності системи менеджменту

Джерело: запропоновано авторами

На рис. 1 подано логіку удосконалення управління якістю послуг у межах адаптивного підходу.

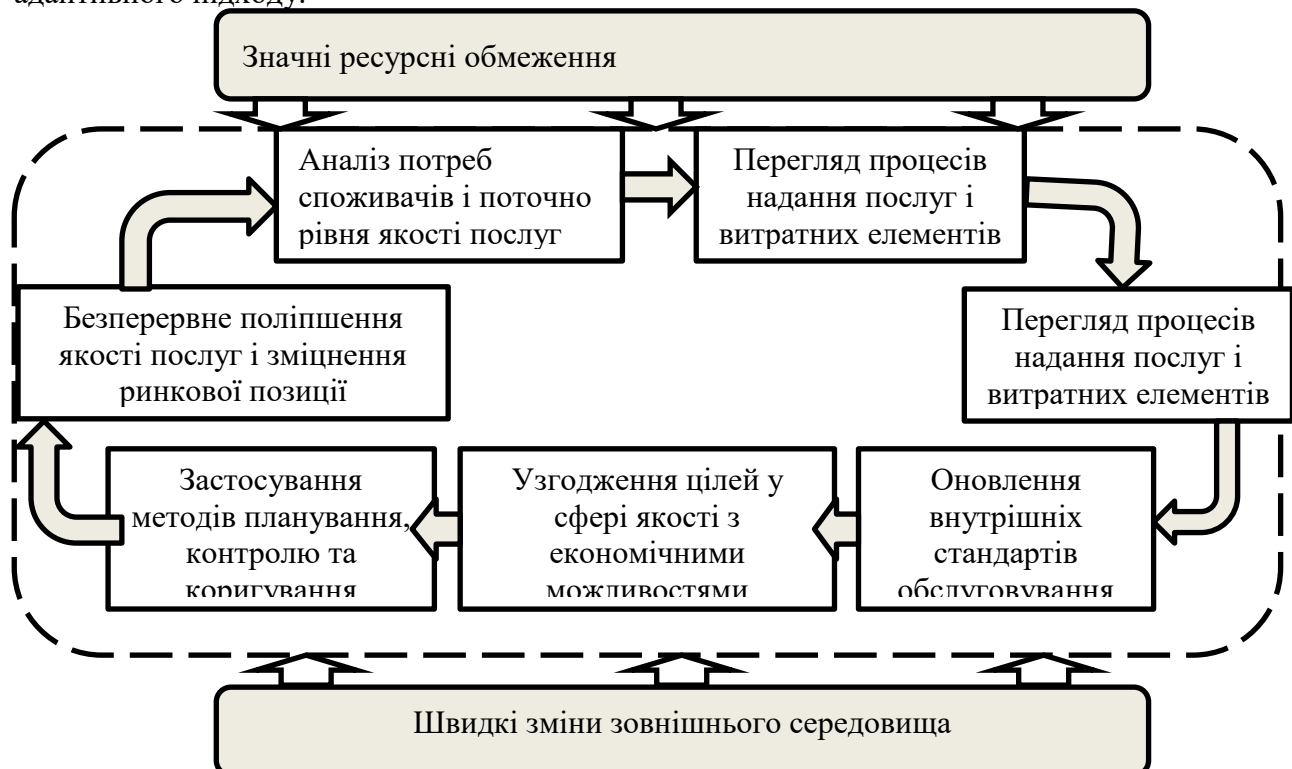


Рисунок 1. Логіка адаптивного управління якістю послуг підприємства

Джерело: запропоновано авторами

Адаптивне управління якістю послуг передбачає поєднання процесної логіки, стандартизації, економічної обґрунтованості та організаційної гнучкості. Підприємство має не просто реагувати на проблеми якості, а системно перебудовувати механізми її

забезпечення відповідно до ресурсних можливостей, ринкових змін і нових управлінських вимог. Саме така модель дозволяє зберігати належний рівень сервісу в умовах фінансового тиску та водночас підтримувати здатність до розвитку.

Узагальнення результатів дає підстави стверджувати, що удосконалення управління якістю послуг підприємства в умовах ресурсних обмежень має спиратися на адаптивну модель менеджменту, у якій поєднуються процесний підхід, внутрішня стандартизація сервісу, аналітичний супровід і раціональне використання економічних ресурсів. Система управління якістю повинна бути інтегрованою частиною загального менеджменту підприємства, а її цілі – узгодженими зі стратегічними й економічними пріоритетами розвитку. Сучасна результативність такої моделі визначається здатністю підприємства переглядати стандарти обслуговування, оптимізувати витрати, вдосконалювати організаційно-управлінські процедури та забезпечувати безперервний моніторинг якості послуг. За цих умов трансформація управлінських підходів виступає не допоміжним, а визначальним чинником підтримання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Перелік використаних джерел:

1. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підручник. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 488 с.
2. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 251-257.
3. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 157-163.
4. Новікова М. М., Швед А. Б., Браташ М. А. Організаційний механізм управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 384-390.

УДК 338.48:640.4:004(477)

Штогрін Микола

студент групи ГРСз-41

Західноукраїнський національний університет

Кондрацька Лілія

к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Готельно-ресторанна індустрія України в умовах цифрової трансформації економіки належить до найбільш динамічних сфер, у яких технологічні інновації безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств. Якість сервісу, швидкість обслуговування, індивідуалізація пропозиції та ефективність управління дедалі більше залежать від використання цифрових технологій, автоматизованих систем і інформаційно-аналітичних інструментів. Українські наукові дослідження підтверджують, що інноваційний розвиток готельно-ресторанного бізнесу є необхідною передумовою адаптації до змін споживчої поведінки, зростання вимог клієнтів і посилення глобальної конкуренції [1, с. 106].

Стан упровадження технологічних інновацій у готельно-ресторанній індустрії доцільно розглядати крізь призму цифровізації операційних та управлінських процесів. Ключовими напрямками інноваційного розвитку є впровадження систем онлайн-бронювання,