

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління якістю обслуговування (на прикладі готелю «Галичина»)

Виконав: студент IV курсу, групи БРЗс-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

_____ А.І. Дячук
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ В.А. Паляниця
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ І.І. Стойко
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Р.П. Шерстюк
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ І.В. Котовська
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«_____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

студенту Дячук Анастасія Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Управління якістю обслуговування (на прикладі
Готелю «Галичина»)

1. керівник роботи Паляниця Віктор Анатолійович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 04.05.2026 № 4\9-208

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської
діяльності готелю «Галичина»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-
розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та
безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в
кількості 26 од.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

6. Дата видачі завдання 02.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
Розділ перший (теоретичний)	08.02.2026	
Розділ другий (аналітичний)	31.05.2026	
Розділ третій (рекомендаційно-розрахунковий)	07.06.2026	
Розділ четвертий (Безпека життєдіяльності, основи охорони праці)	09.06.2026	
Список використаної літератури	12.06.2026	
Висновки	11.06.2026	
Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2026	

Студент Анастасія ДЯЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Віктор ПАЛЯНИЦЯ
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дячук А. І. Управління якістю обслуговування (на прикладі готелю «Галичина»)

Роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів удосконалення надання основних послуг у готельних підприємствах. Об'єктом дослідження є готелю «Галичина».

У роботі проаналізовано теоретичні підходи до управління якістю послуг, зокрема GAP-модель, методологію SERVQUAL, концепцію TQM та стандарти ISO 9001:2015. Виявлено основні проблеми у сфері надання послуг.

Емпіричну базу дослідження складає SERVQUAL-опитування, дані платформ Booking.com (1 354 відгуки), результати SWOT-аналізу та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за 2024 - 2025 рр. Встановлено, що середні тарифи (ADR) становлять 1 200 - 2 500 грн, показник RevPAR потребує суттєвого підвищення.

За результатами дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити показник завантаженості номерного фонду до 46 - 50%, покращити задоволеність гостей та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Ключові слова: готельне підприємство, удосконалення, основні послуги, якість обслуговування, SERVQUAL, GAP-модель, TQM, ISO 9001, SOP, ефективність, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Diachuk Anastasiia. Service Quality Management (Case Study of the 'Halychyna' Hotel).

The work is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of improving the provision of basic services in hotel enterprises. The object of the study is the hotel "Halychyna".

The work analyzes theoretical approaches to service quality management, in particular the GAP model, the SERVQUAL methodology, the TQM concept and ISO 9001:2015 standards. The main problems in the field of service provision are identified.

The empirical basis of the study is the SERVQUAL survey, data from the Booking.com platform (1,354 reviews), the results of the SWOT analysis and the analysis of the financial and economic activities of the enterprise for 2024 - 2025. It was established that the average tariffs (ADR) are 1,200 - 2,500 UAH, the RevPAR indicator requires a significant increase.

Based on the results of the study, a set of practical recommendations has been developed. The implementation of the proposed measures will allow increasing the occupancy rate of the hotel stock to 46 - 50%, improving guest satisfaction and ensuring the competitiveness of the enterprise in the hotel services market

Keywords: hotel enterprise, core services, service quality improvement, SERVQUAL, GAP model, TQM, ISO 9001, Standard Operating Procedures, Property Management System, operational efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1. Сутність та поняття якості обслуговування в готельній індустрії.....	10
1.2. Вплив іміджу готелю на якість обслуговування.....	14
1.3. Моделі та концепції управління якістю послуг у готелях	18
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «ГАЛИЧИНА».....	22
2.1 З Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Галичина».....	22
2.2 Аналіз стандартів обслуговування та організаційної структури управління якістю готелю «Галичина».....	28
2.3. Управління якістю обслуговування в готелі «Галичина»	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «ГАЛИЧИНА».....	45
3.1.Формування системи заходів щодо вдосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина»	45
3.2. Цифровізація та інноваційні підходи до управління якістю обслуговування як стратегічний напрям розвитку готелю «Галичина».....	54
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ	

ПРАЦІ.....	70
4.1. Безпека життєдіяльності.....	70
4.2. Основи охорони праці	72
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Готельна індустрія є одним із ключових секторів сфери послуг, що безпосередньо впливає на розвиток туризму та економіки регіону загалом. В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг України якість обслуговування стає визначальним чинником формування конкурентних переваг підприємства та його фінансової стійкості. Сучасний споживач готельних послуг є більш вимогливим, поінформованим і мобільним, що зумовлює необхідність впровадження системних підходів до управління якістю.

Питання управління якістю обслуговування в готельному бізнесі досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А. Мазаракі, Т. Ткаченко, Г. Михайліченко (проблематика якості туристичних і готельних послуг в Україні), а також зарубіжні дослідники, які розробили модель SERVQUAL, що набула широкого застосування у світовій практиці оцінювання якості послуг. Незважаючи на значний науковий доробок у цій галузі, питання практичного впровадження систем управління якістю на окремих готельних підприємствах регіонального рівня залишаються недостатньо дослідженими.

Актуальність теми зумовлена тим, що готель «Галичина», як представник регіонального готельного ринку Тернопільської області, функціонує в умовах зростаючого попиту на якісний туристичний продукт і водночас стикається з типовими для галузі проблемами: відсутністю формалізованих стандартів обслуговування, недостатнім рівнем системного контролю якості та обмеженим використанням сучасних інструментів оцінювання задоволеності гостей.

Мета роботи - дослідити теоретичні засади та провести комплексний аналіз системи управління якістю обслуговування в готелі «Галичина», а також розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та основні концепції управління якістю обслуговування в готельній індустрії;
- проаналізувати нормативно-правову базу регулювання якості готельних послуг в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику готелю «Галичина»;
- оцінити рівень якості обслуговування та задоволеності гостей на основі методу SERVQUAL;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління якістю та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження - система управління якістю обслуговування готелю «Галичина».

Предмет дослідження - методи, інструменти та механізми управління якістю готельних послуг.

Методи дослідження. У роботі використано: системний і порівняльний аналіз для вивчення теоретичних засад; анкетування та метод «таємного гостя» для оцінювання якості обслуговування; SERVQUAL-модель для визначення розриву між очікуваннями та сприйняттям послуги; SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства; економіко-статистичні методи для обґрунтування запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені безпосередньо в операційну діяльність готелю «Галичина» з метою підвищення рівня задоволеності гостей, зміцнення ринкових позицій та покращення фінансових показників підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 88 сторінок, з них основного тексту - 84 сторінки. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків, список із 31 джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та поняття якості обслуговування в готельній індустрії

Якість обслуговування є фундаментальною категорією готельного бізнесу, що визначає ступінь відповідності наданих послуг очікуванням і потребам споживачів. В умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності, зростання вимогливості туристів та посилення конкурентного середовища на ринку готельних послуг питання системного забезпечення якості набуває дедалі більшої стратегічної ваги. Управління якістю обслуговування - це вже не просто операційне завдання, а ключовий чинник формування конкурентоспроможності, лояльності гостей та довгострокового фінансового успіху готельного підприємства. Розуміння сутності та змісту цієї категорії є необхідною передумовою для розробки ефективних механізмів її забезпечення на рівні конкретного підприємства.

Поняття якості пройшло тривалий еволюційний шлях від вузькотехнічних трактувань до комплексних споживацько-орієнтованих концепцій. Витоки наукового осмислення категорії якості пов'язані з матеріальним виробництвом та технічними стандартами. Проте, з розвитком сервісної економіки в другій половині XX століття, стало очевидним, що традиційні підходи до якості, розроблені для товарів, є недостатніми для опису та вимірювання якості послуг.

Відправним пунктом у науковому осмисленні якості є визначення, закріплене у міжнародному стандарті ISO 9000:2015 [23], згідно з яким якість - це «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта відповідає вимогам». Це визначення є універсальним і застосовується як до матеріальних

товарів, так і до послуг, однак у контексті готельної індустрії воно потребує суттєвого поглиблення та адаптації.

Ф. Котлер, досліджуючи маркетинг у сфері гостинності, виокремив чотири ключові характеристики послуг, що принципово відрізняють їх від товарів: нематеріальність, невіддільність від виробника, мінливість та нездатність до зберігання [4]. Саме ці властивості роблять управління якістю послуг значно складнішим завданням, ніж контроль якості у промисловому виробництві. Нематеріальність означає, що гість не може «потримати в руках» готельну послугу до її придбання; невіддільність, що якість послуги залежить від обох сторін взаємодії одночасно; мінливість, що кожне надання послуги є унікальним і важко стандартизованим; нездатність до зберігання, що незаповнений номер за одну ніч означає безповоротно втрачений дохід.

Американський економіст Е. Демінг, один із засновників руху за якість, наголошував, що якість є результатом системного підходу до управління, а не лише набором технічних специфікацій [14]. Його знаменитий цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) став основою для постійного вдосконалення процесів у різних галузях, включно з готельним господарством. Саме Демінг сформулював ідею про те, що 85% проблем з якістю є системними і пов'язані з недоліками управління, а не з помилками окремих працівників. Ця теза має критичне значення для готельної галузі, де персонал є ключовою ланкою в ланцюжку надання послуги.

Японська школа управління якістю, представлена К. Ісікави та Генічі Тагуті [17], збагатила науку концепцією тотального управління якістю (TQM - Total Quality Management), яка наголошує на залученні всіх співробітників організації до процесу забезпечення якості та орієнтації на потреби споживача. В готельній галузі TQM трансформується у концепцію «якості як культури», що передбачає формування особливої корпоративної ідентичності, де кожен співробітник, від покоївки до генерального директора, усвідомлює свій внесок у загальний рівень задоволеності гостя.

У науковій літературі склалося кілька концептуальних підходів до

розуміння якості обслуговування в готелях, кожен з яких акцентує увагу на певному аспекті цього багатовимірного явища.

Продуктовий підхід трактує якість як вимірювану сукупність характеристик продукту чи послуги. Щодо готельного обслуговування це означає оцінку конкретних параметрів: площа номера, кількість зіркових категорій, наявність ресторану, spa-центру, швидкість Wi-Fi тощо. Цей підхід є об'єктивним, однак не враховує суб'єктивного сприйняття гостя та його індивідуальних очікувань.

Споживчий підхід визначає якість через ступінь задоволення індивідуальних потреб і очікувань клієнта. Саме цей підхід є найбільш релевантним для готельної індустрії, оскільки якість тут завжди суб'єктивна те, що один гість вважає розкішшю, інший може сприймати як стандарт. Якість складається зі сприйнятої цінності та очікуваної ціни. Якщо реально отримана послуга перевищує очікування гостя, то він задоволений; якщо поступається - незадоволений.

Виробничий підхід визначає якість як відповідність встановленим стандартам і технічним умовам. У готельній галузі цей підхід реалізується через системи стандартизації та сертифікації: зіркова класифікація, стандарти ISO, внутрішні SOP (Standard Operating Procedures). Його перевагою є чіткість і вимірюваність критеріїв; недоліком є ризик бюрократизації та формального виконання стандартів без реальної орієнтації на гостя.

Ціннісний підхід оцінює якість у співвідношенні з ціною послуги, тобто через поняття «співвідношення ціна - цінність». Для гостя питання «чи варто це моїх грошей?» є одним із ключових критеріїв оцінки якості. Цей підхід особливо актуальний для готелів середнього та бюджетного сегментів, де цінова чутливість споживачів є вищою.

Вітчизняні дослідники Т. І. Ткаченко та С. В. Мельниченко визначають якість готельного обслуговування як «сукупність властивостей і характеристик готельних послуг, що зумовлюють їх здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби гостей» [16]. Це визначення інтегрує

елементи споживчого та виробничого підходів і найбільш повно відображає специфіку управлінського виміру якості на рівні готельного підприємства.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів до визначення якості послуг

Підхід	Ключова ідея	Переваги	Обмеження	Застосування у готелях
Трансцендентний	Якість як абсолютна досконалість	Формує ідеал	Важко операціоналізувати	Преміальний сегмент, luxury-бренди
Продуктовий	Якість: сукупність вимірюваних характеристик	Об'єктивність, порівнюваність	Не враховує суб'єктивність	Класифікація готелів (зірки)
Споживчий	Якість: ступінь задоволення потреб гостя	Орієнтація на клієнта	Суб'єктивність, складність вимірювання	SERVQUAL, відгуки гостей
Виробничий	Якість: відповідність стандартам	Чіткість, вимірюваність	Ризик формалізму	ISO 9001, SOP
Ціннісний	Якість: співвідношення ціни і цінності	Враховує економічний аспект	Залежність від цінового сегменту	Середній та бюджетний сегменти

Фундаментальним внеском у теорію якості послуг стала модель Крістіан Гронроса [23], який запропонував розрізняти два виміри якості готельного обслуговування: технічну якість та функціональну якість. Технічна якість - це «що» отримує гість у результаті взаємодії з готелем: стан і комфортність номерного фонду, якість харчування в ресторані, функціональність технічного обладнання, наявність необхідних зручностей (spa, фітнес-центр, парковка тощо). Технічна якість є відносно об'єктивною, піддається стандартизації та вимірюванню, і саме вона традиційно є предметом зіркової класифікації.

Функціональна якість - це «як» гість отримує послугу: поведінка та манери персоналу, швидкість реагування на запити, атмосфера в готелі, персоналізована увага, здатність співробітників передбачати та перевершувати очікування. Функціональна якість є суб'єктивно сприйнятою і значно складніше піддається стандартизації. Саме вона часто є вирішальним чинником у формуванні загального враження гостя та його рішення про повторне відвідування.

1.2 Вплив іміджу готелю на якість обслуговування

Наукові дослідження переконливо демонструють, що функціональна якість нерідко має більший вплив на загальне сприйняття гостя, ніж технічна. Готель з ідеально обладнаними номерами, але байдужим або неуважним персоналом отримуватиме значно нижчі оцінки від гостей, ніж готель із скромнішою матеріально-технічною базою, але з теплим і персоналізованим сервісом. Цей висновок має принципове значення для управлінської практики: інвестиції в навчання та мотивацію персоналу можуть давати більшу віддачу, ніж витрати на технічне переоснащення.

Гронрос [14] також ввів поняття іміджу готелю як третього виміру якості, що виступає своєрідним «фільтром» сприйняття: якщо у гостя склався позитивний образ готелю, він може пробачити незначні недоліки обслуговування; якщо ж імідж негативний, то навіть якісна послуга може бути сприйнята критично.

Узагальнення наукових підходів до структури якості готельного обслуговування дозволяє виокремити п'ять ключових компонентів, що у своїй сукупності формують цілісне враження гостя.

Матеріально-технічна складова охоплює фізичний стан та естетику готельного підприємства: зовнішній вигляд будівлі, стан і дизайн номерного фонду, оснащеність зон загального користування, якість меблів, текстилю, сантехніки, технічного обладнання. Це базова, «гігієнічна» складова якості: її

відсутність або незадовільний стан однозначно негативно впливають на загальну оцінку, тоді як висока якість матеріальної бази сама по собі ще не гарантує позитивного враження.

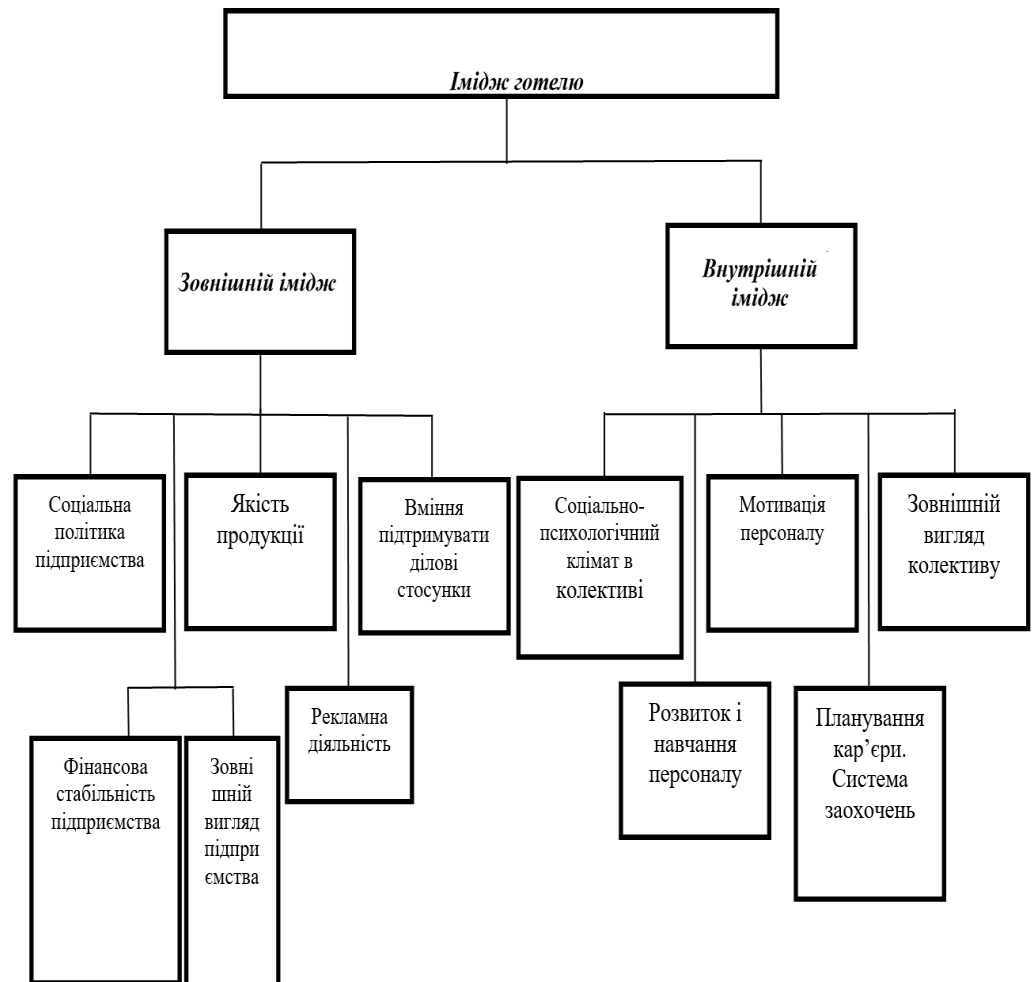


Рисунок 1.1 Імідж готелю, як вимір якості послуг

Кадрова складова є критично важливою для готельної галузі, оскільки персонал є одночасно і виробником, і «обличчям» послуги. До цієї складової належать: рівень професійної підготовки та кваліфікації співробітників, їхні комунікаційні навички, здатність вирішувати нестандартні ситуації, особиста зацікавленість у задоволенні потреб гостя, знання мов. Кадрова складова безпосередньо формує функціональну якість у термінах Гронроса та є найбільш вразливою до мінливості.

Організаційно-процесна складова охоплює ефективність внутрішніх

процесів надання послуги: швидкість і точність процедури заселення/виселення, оперативність обробки запитів гостей, злагодженість роботи підрозділів готелю (служба прийому та розміщення, housekeeping, ресторан, технічна служба), якість внутрішньої комунікації. Добре відпрацьовані процеси знижують ймовірність помилок та збоїв у обслуговуванні.

Інформаційна складова включає якість інформаційного забезпечення гостя на всіх етапах його взаємодії з готелем: доступність і актуальність інформації на сайті та платформах бронювання, чіткість комунікації під час реєстрації, інформування про послуги та заходи в готелі, якість навігації та орієнтування у приміщеннях. В епоху цифрової трансформації ця складова набуває дедалі більшого значення, адже формування очікувань гостя починається задовго до фізичного прибуття в готель.

Безпекова складова охоплює фізичну безпеку гостей (наявність систем відеоспостереження, замків, сейфів, протипожежного захисту), збереження їхнього майна, захист персональних даних, а також харчову безпеку в ресторані готелю. В сучасних умовах безпека є базовою потребою, що передує всім іншим очікуванням гостя за ієрархією Маслоу.

У сучасній управлінській науці якість обслуговування розглядається не як самоціль, а як засіб досягнення двох ключових результатів задоволеності та лояльності гостей. Ці поняття, будучи взаємопов'язаними, не є тотожними: задоволений гість - це той, чиї очікування були виправдані або перевершені під час конкретного перебування; лояльний гість - це той, хто повертається знову, рекомендує готель іншим і в цілому демонструє стійку прихильність до бренду.

Дослідження [3] встановили причинно-наслідковий ланцюг (рис. 1.2) висока якість обслуговування - задоволеність гостя - лояльність - повторні відвідування - позитивні відгуки - зростання доходів. При цьому було доведено, що залучення нового клієнта обходиться у 5 - 7 разів дорожче, ніж утримання існуючого. Для готелів регіонального рівня, які не мають

маркетингових бюджетів міжнародних мереж, побудова лояльної клієнтської бази є основою сталого розвитку.

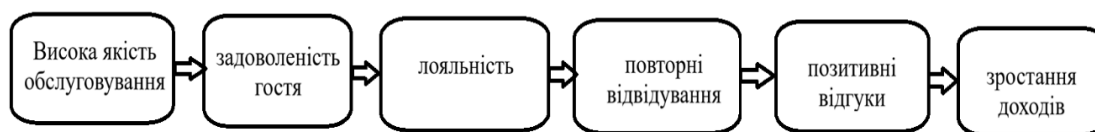


Рисунок 1.2 Причинно-наслідковий зв'язок лояльності клієнтів сфери гостинності

Важливим є поняття «моментів істини» введене К. Т. Альбрехтом та Я. Б. Карлзоном [2]. Під «моментом істини» розуміється кожна точка контакту між гостем та готелем, від першого телефонного дзвінка чи перегляду сайту до фінального прощання на виході. Кожен такий момент є можливістю або зміцнити, або зруйнувати враження гостя про якість обслуговування. Типовий цикл перебування гостя в готелі включає від 15 до 20 таких «моментів істини», і негативне враження від одного з них може перекреслити позитивний досвід від усіх інших.

Суттєвим аспектом є також поняття очікувань гостя та чинники, що їх формують. Дослідники виокремлюють такі основні джерела формування очікувань: попередній досвід перебування в готелі або інших готелях тієї ж категорії; усні рекомендації знайомих та відгуки в інтернеті (TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews); маркетингові комунікації готелю (реклама, сайт, соціальні мережі); ціна послуги як сигнал про очікувану якість; зіркова категорія готелю. Розуміння та управління очікуваннями гостей є не менш важливим завданням, ніж безпосереднє підвищення якості обслуговування, адже нереалістично завищені очікування, навіть при об'єктивно гарному сервісі, призводять до розчарування.

Згідно з дослідженням, [4; 12] між очікуванням та реальним сприйняттям якості послуги є якість послуг. Саме на виявлення та усунення цих розривів спрямована модель SERVQUAL.

Підсумовуючи, можна констатувати, що якість обслуговування в

готельній індустрії є комплексною, багатовимірною та суб'єктивно забарвленою категорією, що поєднує в собі технічні, функціональні та перцептивні виміри. Її системне забезпечення не зводиться до виконання окремих стандартів, а потребує інтеграції управлінських підходів, постійного моніторингу задоволеності гостей, навчання персоналу та цілеспрямованого вдосконалення операційних процесів. Саме цей системний погляд на якість є методологічною основою дослідження, представленого в даній кваліфікаційній роботі.

1.3 Моделі та концепції управління якістю послуг у готелях

Розвиток теорії управління якістю послуг у другій половині ХХ на початку ХХІ століття ознаменувався появою низки концептуальних моделей, які суттєво збагатили як науку, так і управлінську практику готельної індустрії. Ці моделі дозволяють не лише описати структуру якості готельної послуги, а й виявити причини її відхилень, виміряти рівень задоволеності гостей та розробити системні заходи щодо вдосконалення обслуговування. Найбільш впливовими з них є модель GAP (розривів якості), модель SERVQUAL, сервісна модель Гронроса, концепція TQM та стандарт ISO 9001 [9; 15; 20].

Одним із найвагоміших досягнень у теорії якості послуг стала модель розривів [16]. Автори провели масштабне якісне дослідження у чотирьох сервісних галузях: банківській справі, страхуванні, ремонті побутової техніки та телекомунікаціях і встановили, що основою незадоволеності клієнтів є розриви між різними рівнями сприйняття та надання послуги. Модель описує п'ять типів розривів (GAP), що призводять до зниження якості обслуговування: GAP1 - Розрив знань (Knowledge Gap): розрив між реальними очікуваннями споживачів та уявленнями керівництва готелю про ці очікування. Виникає через недостатнє дослідження ринку, відсутність зворотного зв'язку з гостями та надмірну управлінську ієрархію. GAP2 -

Розрив стандартів (Standards Gap): розрив між розумінням керівництвом очікувань гостей та встановленими стандартами якості обслуговування. GAP3 - розрив надання послуги (Delivery Gap): розрив між задекларованими стандартами якості та фактичним рівнем надання послуги персоналом. GAP 4 - Розрив комунікацій (Communications Gap): розрив між обіцяним у рекламних матеріалах рівнем обслуговування та тим, що реально отримує гість. GAP 5 - Розрив сприйняття (Perception Gap): загальний розрив між очікуваннями гостя та його фактичним сприйняттям отриманої послуги. Практична цінність GAP-моделі для управління готелем полягає в тому, що вона дозволяє системно діагностувати причини невдоволеності гостей та вживати цілеспрямованих заходів щодо їх усунення на кожному рівні.

Продовженням GAP-моделі стала розробка [14] інструменту кількісного вимірювання якості послуг моделі SERVQUAL. Ця модель набула надзвичайно широкого поширення у світовій академічній та управлінській практиці і залишається найбільш цитованим інструментом оцінювання якості послуг у готельній галузі. Первісно автори виокремили десять вимірів якості послуг, які пізніше були згруповані у п'ять ключових конструктивів: матеріальні умови, надійність, чуйність, впевненість/гарантія, емпатія. Методологія SERVQUAL Показник якості для кожного виміру розраховується за формулою:

$$Q = P - E \quad (1.1)$$

де Q - показник якості;

E - очікування гостя;

P - сприйняття фактично отриманої послуги.

Якщо значення додатне, очікування перевищено; якщо нульове - виправдано; якщо від'ємне - не виправдано. SERVQUAL-модель має певні обмеження. Зокрема, Cronin і Taylor запропонували альтернативну модель

SERVPERF, яка вимірює лише сприйняті характеристики якості.

Концепція тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM) є однією з найвпливовіших управлінських парадигм ХХ століття. Основними принципами TQM стосовно готельної галузі є: орієнтація на споживача, залучення всього персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів та партнерські відносини з постачальниками. У готельній практиці TQM реалізується через системи внутрішнього аудиту якості, програми навчання персоналу, аналіз скарг гостей, стандартизацію сервісних процесів і впровадження коригувальних дій. Порівняльний аналіз моделей управління якістю представлений в табл. 1.2

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика моделей управління якістю у готельній індустрії

Модель/Концепція	Рік виникнення	Основний фокус	Переваги	Обмеження
GAP-модель	1985	Діагностика розривів якості	Системна діагностика причин	Якісний характер, потребує адаптації
SERVQUAL	1988	Вимірювання якості через 5 вимірів	Кількісне вимірювання, порівнюваність	Складність адміністрування опитувань
Модель Гронроса	1984	Технічна та функціональна якість	Простота та ясність	Менша деталізація
TQM	1950-ті-1980-ті	Залучення всіх у забезпечення якості	Комплексна культура якості	Потребує тривалого впровадження
ISO 9001:2015	2015	Стандартизація процесів	Міжнародне визнання, сертифікація	Бюрократизація, витрати на впровадження



Рисунок 1.3 Моделі управління якістю у готельній індустрії

Порівняльна характеристика моделей управління якістю у готельній індустрії дає змогу виділити основні напрями управління якістю обслуговування.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «ГАЛИЧИНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Галичина»

Готель «Галичина» є одним із найстаріших та найвідоміших закладів розміщення Тернополя, що має багатолітню історію функціонування на регіональному ринку готельних послуг. Заклад розташований за адресою: вул. Чумацька, 1, м. Тернопіль, 46001, що є надзвичайно вигідною локацією на мальовничому березі Тернопільського ставу, безпосередньо поруч із парком «Топільче» та регіональним ландшафтним парком «Загребелля». Така позиція поєднує переваги тихого природного оточення з легкою транспортною доступністю до центру міста (менше 2 км) та залізничного вокзалу.

Після проголошення незалежності України заклад було реорганізовано та перейменовано на готель «Галичина», що символізує культурну та географічну ідентичність Тернопільщини як частини Галицького регіону. Відтоді готель функціонує як самостійне готельне підприємство, що пройшло кілька етапів модернізації матеріально-технічної бази. Зокрема, у 2020-2023 р.р. у закладі було проведено часткове оновлення номерного фонду, ліфтового обладнання та оснащення лобі-бару.

Загальна площа готельного комплексу становить близько 6 000 м², що включає номерний фонд, ресторан та бар, конференц-зали, зони загального користування, адміністративні приміщення та паркінг. Готель офіційно зареєстрований як тризірковий заклад розміщення відповідно до вимог ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».

Стратегічне місцерозташування готелю «Галичина» є однією з його ключових конкурентних переваг. Знаходячись на березі Тернопільського ставу - одного з головних природних та рекреаційних ресурсів міста. Готель

пропонує гостям унікальне поєднання природного ландшафту та міської інфраструктури.

Важливим туристичним контекстом є розташування готелю поруч із найпопулярнішими природними зонами відпочинку Тернополя: парком «Топільче» та «Загребеллям», що формує привабливість закладу не лише для ділових мандрівників, а й для туристів, які приїжджають до міста з рекреаційною метою.

Готель «Галичина» функціонує як комерційне підприємство, що надає послуги тимчасового розміщення та суміжні готельні послуги. Управління підприємством здійснюється через традиційну лінійно-функціональну організаційну структуру, характерну для готелів середнього сегменту.

До складу основних функціональних підрозділів готелю входять: служба прийому та розміщення, яка здійснює заселення та виселення гостей, бронювання номерів, надання загальної інформації, цілодобово функціонуюча стійка реєстрації; служба експлуатації номерного фонду, яка відповідає за прибирання та підготовку номерів, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів, управління білизняним господарством, прийом та видачу речей у камеру зберігання; ресторанна служба, що управляє баром та організацією харчування гостей, включно зі щоденним континентальним сніданком (7:30-11:00); технічна служба, що забезпечує технічне обслуговування обладнання, ліфту, інженерних систем, безперервне функціонування інфраструктури; адміністративно-управлінський персонал, який включає директора, бухгалтерію, службу персоналу та маркетингу.

Загальна чисельність персоналу готелю «Галичина» відповідає масштабам підприємства тризіркового рівня та складає орієнтовно 30 - 45 осіб постійного штату, включно з обслуговуючим та адміністративним персоналом.

Номерний фонд є ключовим виробничим активом будь-якого готельного підприємства та безпосередньо визначає його місткість, позиціонування та доходний потенціал. Готель «Галичина» пропонує гостям

кілька категорій номерів, різних за площею, оснащеністю та рівнем комфорту.

Усі номери готелю оформлені в теплій золотисто-бежевій кольоровій гамі, що створює атмосферу затишку та відповідає естетиці класичного готелю регіонального рівня. Стандартне оснащення кожного номера включає: холодильник, телевізор із плоским екраном, телефон, гардероб, санвузол із душем або ванною, фен, халат, капці, туалетний папір та необхідні засоби гігієни. Безкоштовний Wi-Fi доступний у всіх номерах та зонах загального користування.

Номери категорії «Плюс» (покращені) додатково обладнані кондиціонером та відрізняються ширшою площею і більш просторим плануванням. Також у готелі передбачені сімейні номери, що відповідають потребам гостей з дітьми.

Вартість проживання у номері підвищеного комфорту становить від 2800 грн на добу (станом на 2024 - 2025 рр.), що відповідає середньому ціновому сегменту готельного ринку Тернополя та є конкурентоспроможним з урахуванням якості послуг та місцезнаходження.

Таблиця 2.1 - Характеристика категорій номерного фонду готелю «Галичина»

Категорія номера	Основне оснащення	Орієнтовна вартість, грн/доба
Стандарт (одномісний)	ТВ, холодильник, Wi-Fi, санвузол	900 - 1 200
Стандарт (двомісний)	ТВ, холодильник, Wi-Fi, санвузол	1 200 - 1 600
Покращений («Плюс»)	ТВ, холодильник, кондиціонер, Wi-Fi, санвузол	1 800 - 2 200
Підвищений комфорт	Повний комплект, розширена площа, ванна	2 800

Сімейний	ТВ, холодильник, Wi-Fi, додаткові місця	2 000 - 2 500
----------	--------------------------------------------	---------------

Асортимент послуг готельного підприємства є важливим показником його конкурентоспроможності та рівня якості обслуговування. Готель «Галичина» надає наступні категорії послуг (рис. 2.2).

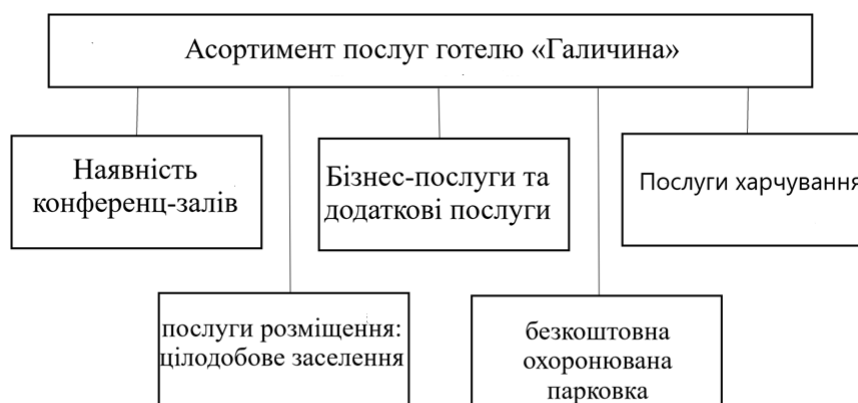


Рисунок 2.2 Асортимент послуг готельного підприємства «Галичина»

Основні послуги (послуги розміщення): цілодобове заселення та виселення (24/7); проживання в номерах різних категорій; безкоштовний Wi-Fi у всіх приміщеннях; безкоштовна охоронювана парковка.

Послуги харчування в готелі «Галичина» представлені наступними позиціями: щоденний континентальний сніданок (07:30 - 11:00) у барі; бар (снєк-бар і напої); доставка їжі та напоїв у номер.

Бізнес-послуги та додаткові послуги: конференц-зали для проведення ділових заходів, нарад і семінарів; факс та ксерокопіювання; камера зберігання для багажу; трансфер до/з аеропорту (за замовленням); пральня та хімчистка; послуги з прасування одягу.

Наявність конференц-залів є важливою конкурентною перевагою готелю, що відкриває доступ до сегменту MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) бізнес-туристів та учасників корпоративних заходів,

які традиційно формують стабільний та платоспроможний потік гостей.

Готель «Галичина» функціонує на ринку готельних послуг Тернопільської області - регіону, який демонструє стабільну туристичну активність незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабним воєнним вторгненням 2022 р. Тернопіль розташований у відносно безпечному західноукраїнському регіоні, що зумовило перерозподіл туристичних потоків на його користь порівняно зі східними та центральними областями.

Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, завантаженість номерного фонду в Україні у середині 2024 р. стабілізувалася в діапазоні 34 - 38%, а в окремих популярних регіонах - Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях - перевищує 60 - 70%. Тернопільська область, хоча й не є лідером за кількістю туристів, отримала помітний приріст відвідуваності завдяки внутрішньому туризму та переміщенню внутрішньо переміщених осіб.

Конкурентне середовище готелю «Галичина» на ринку Тернополя представлене кількома закладами розміщення аналогічного або вищого класу. Основними конкурентами є готелі категорії 3 - 4 зірки, розташовані в центральній частині міста. Готель «Галичина» вирізняється унікальним природним розташуванням на березі ставу - чинником, що важко відтворити конкурентами, та тривалою присутністю на ринку, яка формує впізнаваність бренду серед місцевих та регіональних гостей.

Аналіз господарської діяльності готелю «Галичина» проводиться на основі доступних публічних даних та загальних тенденцій регіонального готельного ринку. Відповідно до даних платформи Booking.com, готель «Галичина» нараховує понад 1 354 підтверджених відгуків гостей, що свідчить про значний та стабільний потік клієнтів протягом тривалого часу.

До ключових показників ефективності готельного підприємства належать:

- Occupancy Rate (OR) - коефіцієнт завантаженості номерного фонду: відношення кількості проданих номеро-ночей до загальної місткості за звітний

період. Для готелів регіонального рівня Тернопільщини середній OR у 2024 - 2025 р.р. оцінюється на рівні 35 - 50%.

- ADR (Average Daily Rate) - середня добова ставка: середня вартість одного проданого номера за добу. Для готелю «Галичина» вона оцінюється на рівні 1 200 - 2 500 грн залежно від категорії номера та сезону.

- RevPAR (Revenue Per Available Room) - дохід на один наявний номер: добуток OR та ADR, що є інтегральним показником комерційної ефективності готелю.

Важливою подією для оцінки стану підприємства є інформація 2026 року про те, що готель «Галичина» був виставлений на продаж. В оголошенні зазначалося, що пропонується діючий готельний бізнес загальною площею 6000 м², що включає номери різних категорій, ресторан та лобі-бар, конференц-зали, ліфт та паркінг. Ця обставина свідчить про те, що підприємство перебуває на певному стратегічному перехресті, що підкреслює особливу актуальність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю обслуговування як інструменту підвищення комерційної привабливості та ринкової вартості закладу.

Основна результативність фінансово-господарської діяльності товариства подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основна результативність фінансово-господарської діяльності готелю «Галичина» (тис. грн)

Показник	2024	2025 р.
Усього активів	36 532	35961
Запаси	308	298
Сумарна дебіторська заборгованість	7625	7207
Гроші та їх еквіваленти	394	135
Чистий рух коштів за звітний період	(545)	(259)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15 240	15289
Власний капітал	22 585	22634

Продовження таблиці 2.2

Зареєстрований капітал	1461	1461
Поточні зобов'язання і забезпечення	13498	12689
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21551	8481
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17666	10814
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	120	49

Таким чином, готель «Галичина» є сформованим гравцем регіонального ринку готельних послуг із багатолітньою репутацією, вигідним природним розташуванням та достатньою матеріально-технічною базою для надання послуг тризіркового рівня. Водночас підприємство функціонує в умовах зростаючих вимог споживачів, цифровізації готельної галузі та посилення конкуренції, що ставить перед керівництвом завдання системного вдосконалення якості обслуговування. Детальний аналіз стандартів обслуговування та системи управління якістю в готелі «Галичина» буде здійснено у підрозділі 2.2.

2.2. Аналіз стандартів обслуговування та організаційної структури управління якістю готелю «Галичина»

Стандарти обслуговування є центральним елементом системи управління якістю будь-якого готельного підприємства. Відповідно до наукового визначення, стандарт обслуговування - це комплекс обов'язкових щодо виконання правил обслуговування клієнтів, які повинні гарантувати встановлений рівень якості всіх операцій. Стандарти обслуговування визначають формальні критерії, за якими оцінюється якісний рівень

обслуговування гостей та діяльність кожного співробітника готелю незалежно від займаної посади.

Важливість стандартів пояснюється самою природою готельної послуги: внаслідок її мінливості та залежності від людського чинника одна й та сама операція (наприклад, реєстрація гостя) може виконуватись різними співробітниками по-різному, що призводить до непостійності якості. Саме стандарти обслуговування забезпечують однорідність та передбачуваність сервісу — якість, яку гості сприймають як надійність і яка є найвагомимим виміром у SERVQUAL-моделі.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2015, для забезпечення якості готельної послуги необхідні три ключові складові: відповідна матеріальна база підприємства; кваліфікований персонал, який ефективно виконує фахові обов'язки; раціонально обґрунтована організаційно-функціональна структура з чітким управлінням якістю. Всі три складові тісно пов'язані зі стандартами обслуговування: матеріальна база визначає технічні стандарти, персонал, функціональні стандарти, а організаційна структура, управлінські стандарти.

У готельній галузі прийнято виокремлювати чотири ієрархічні рівні стандартів обслуговування, кожен з яких встановлює вимоги відповідного масштабу: перший рівень — міжнародні стандарти (ISO 9001, ISO 22000, вимоги міжнародних готельних асоціацій). Встановлюють найбільш загальні принципи управління якістю, застосовні до будь-якого типу підприємства у будь-якій країні; другий рівень — національні стандарти (ДСТУ 4268:2003, ДСТУ 4269:2003, ДСТУ 4527:2006). Конкретизують вимоги до засобів розміщення відповідно до національної специфіки та системи класифікації, що є обов'язковою базою для готелів України; третій рівень — галузеві стандарти, що встановлюються галузевими асоціаціями або мережевими управляючими компаніями. Для незалежних регіональних готелів, таких як «Галичина», цей рівень є менш виражений порівняно з мережевими готелями; четвертий рівень — внутрішні стандарти конкретного готельного підприємства (SOP — Standard

Operating Procedures). Це найбільш операційний рівень, що безпосередньо регулює поведінку персоналу і процеси обслуговування в конкретному закладі.

Для готелю «Галичина», як незалежного підприємства тризіркового рівня, ключовою є взаємодія між другим та четвертим рівнями: готель зобов'язаний відповідати вимогам ДСТУ, а ефективність щоденного обслуговування визначається розробленістю та дотриманням внутрішніх SOP.

У системі управління якістю готелю «Галичина» доцільно виокремити п'ять основних груп стандартів, що охоплюють усі ключові аспекти обслуговування: зовнішній вигляд персоналу, комунікація, операції, прибирання, скарги.

Стандарти зовнішнього вигляду персоналу визначають вимоги до уніформи, охайності зовнішності та особистої гігієни співробітників усіх підрозділів. Персонал, що безпосередньо контактує з гостями (Front Desk, Housekeeping, ресторан), зобов'язаний дотримуватись встановлених корпоративних стандартів зовнішнього вигляду, оскільки перше враження формується саме під час першого зорового контакту. Наявність або відсутність уніформи та дотримання єдиного стилю безпосередньо впливає на сприйняття гостем загального рівня закладу.

Стандарти вербальної та невербальної комунікації регламентують форми вітання гостей, мовні формули ввічливості, порядок відповіді на телефонні дзвінки (не пізніше третього дзвінка), правила поведінки в конфліктних ситуаціях. Для тризіркового готелю важливим є також знання персоналом, що працює з гостями, хоча б однієї іноземної мови на рівні базового обслуговування.

Стандарти технологічних процесів включають докладні покрокові процедури виконання ключових операцій: процедура заселення (check-in) та виселення (check-out), прибирання номерного фонду, обслуговування сніданку, обробки скарг та претензій гостей. Саме на цьому рівні проявляється GAP 3 у термінах GAP-моделі Парасурамана: відхилення між тим, як

процедуру описано у SOP, і тим, як її фактично виконують співробітники.

Стандарти безпеки охоплюють вимоги до пожежної та технічної безпеки, порядок евакуації, правила поведження з майном гостей, стандарти харчової безпеки у ресторані. Ці стандарти мають частково обов'язковий характер (відповідно до законодавства) та регулярно перевіряються відповідними державними органами.

Стандарти роботи зі скаргами та претензіями регулюють порядок реагування на незадоволеність гостей: прийняття скарги, вибачення, вжиття коригувальних заходів, компенсація (за потреби), документування інциденту. Наявність чіткого механізму роботи зі скаргами є критично важливою для забезпечення лояльності гостей: дослідження показують, що гість, скарга якого була вирішена ефективно та швидко, демонструє вищий рівень лояльності, ніж гість, у якого проблем не виникало взагалі.

Організаційна структура управління готельним підприємством (рис. 2.1) безпосередньо впливає на ефективність системи управління якістю, оскільки визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між підрозділами. Для готелю «Галичина» характерна лінійно-функціональна організаційна структура, яка є найбільш поширеною для готелів середнього сегменту з кількістю персоналу до 50 осіб.

Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійного управління (чіткість субординації, єдиноначальність) з перевагами функціональної спеціалізації (розподіл відповідальності за напрямками діяльності). На чолі підприємства стоїть директор (генеральний менеджер), якому підпорядковані керівники функціональних підрозділів, а ті, своєю чергою, керують лінійним персоналом.

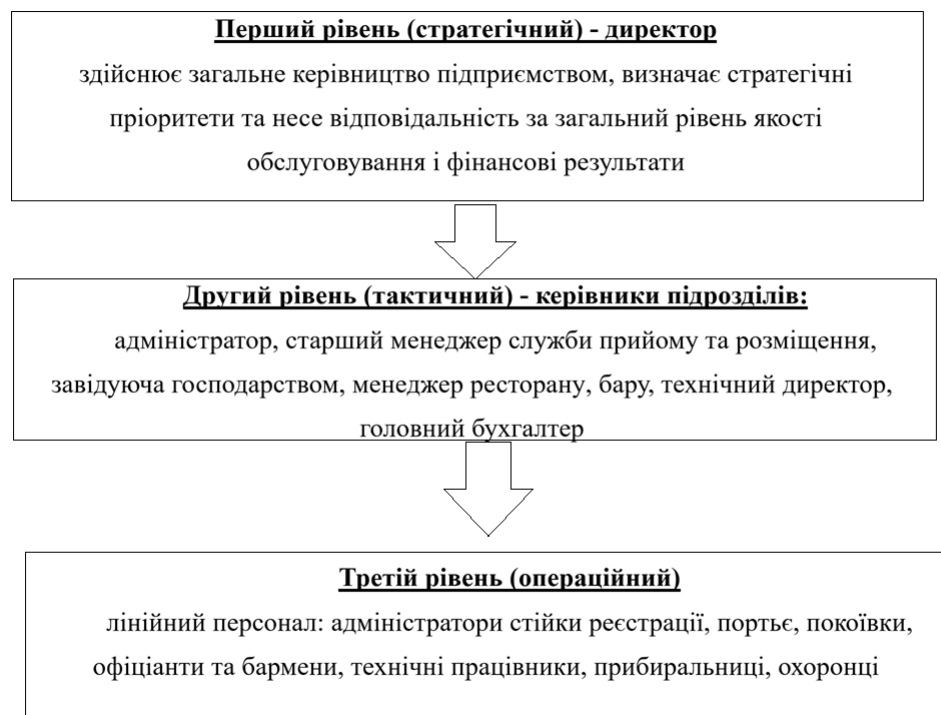


Рисунок 2.1 Лінійно-функціональна структура управління готелем «Галичина»

Характеристика виробничих підрозділів готелю «Галичина» та їх функції у сфері забезпечення якості представлені в табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Характеристика підрозділів готелю «Галичина» та їх функції у сфері забезпечення якості

Підрозділ	Основні функції	Роль у забезпеченні якості
Служба прийому та розміщення	Заселення/виселення, бронювання, консьєрж-послуги	«Обличчя» готелю, перший та останній контакт з гостем
Ведення господарства	Прибирання номерів, контроль стану номерного фонду	Забезпечення санітарно-гігієнічних стандартів
Ресторан / лобі-бар	Організація харчування, обслуговування сніданку	Якість харчування та атмосфери в зонах громадського харчування

Технічна служба	Обслуговування обладнання, усунення несправностей	Безперебійне функціонування технічної інфраструктури
Адміністрація	Управління, фінанси, персонал, маркетинг	Стратегічне управління якістю, навчання персоналу

Для аналізу фактичного рівня дотримання стандартів обслуговування у готелі «Галичина» було здійснено контент-аналіз наявних відгуків гостей з відкритих інтернет-платформ: TripAdvisor, Booking.com, Stejka, hotels24.ua та Google Reviews. Всього було проаналізовано понад 80 відгуків різних часових періодів. Даний метод є одним із сучасних підходів до збору інформації про якість обслуговування, що дозволяє отримати незафільтровану думку гостей.

Аналіз виявив, що в структурі позитивних відгуків найчастіше згадуються такі аспекти:

- привітність та чуйність персоналу (зустрічається у більшості позитивних відгуків);
- вигідне розташування на березі ставу та поруч із парком;
- загальна чистота номерів та коридорів;
- адекватне співвідношення ціни та якості для тризіркового рівня.

Водночас у структурі критичних відгуків домінують такі проблемні аспекти:

- якість та різноманітність континентального сніданку (тривалий час очікування, обмежений асортимент, температура страв);
- зношеність меблів та обладнання у частині номерів (радянська естетика, старі килими, зношене ліжкове обладнання у номерах);
- несправність кондиціонерів або їх відсутність у номерах стандартної категорії;
- сервіс на рецепції - окремі відгуки вказують на недостатню оперативність та увагу.

Такий розподіл відгуків відображає характерний для регіональних готелів «розрив» між функціональною якістю (персонал загалом оцінюється позитивно) та технічною якістю (матеріальна база потребує оновлення) у термінах моделі Гронроса.

Аналіз діяльності готелю «Галичина» дозволяє констатувати, що підприємство функціонує без формалізованої системи управління якістю (QMS), що базується на стандарті ISO 9001 або аналогічному. Контроль якості здійснюється переважно у неформальний спосіб, тобто, через безпосереднє спостереження керівництва та усне реагування на скарги гостей. Відсутні такі ключові елементи системного управління якістю. Документована Політика якості та вимірювані цілі у сфері якості; формалізовані SOP для всіх ключових процесів обслуговування; система внутрішнього аудиту якості; регулярне структуроване опитування гостей (SERVQUAL або аналогічний інструмент); програма постійного навчання та оцінки персоналу; формалізована система роботи зі скаргами та претензіями.

Такий стан системи управління якістю є типовим для незалежних готелів регіонального рівня в Україні та є прямим наслідком кількох чинників: відносно невеликих масштабів підприємства, обмежених управлінських ресурсів, недостатньої поінформованості керівництва про сучасні інструменти управління якістю та відсутності регуляторного тиску у бік впровадження формалізованих QMS. Аналіз системи управління якістю готелю «Галичина» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - GAP-аналіз системи управління якістю готелю «Галичина»

Тип розриву	Прояв у готелі «Галичина»	Ступінь критичності
GAP 1 (знань)	Відсутність регулярного дослідження очікувань гостей	Середній

GAP 2 (стандартів)	Більшість SOP не задокументовано або задокументовано частково	Високий
GAP 3 (надання послуги)	Непослідовне виконання процедур персоналом (особливо у ресторані)	Високий
GAP 4 (комунікацій)	Загалом відповідає реальності, критичних перебільшень не виявлено	Низький
GAP 5 (сприйняття)	Розрив між очікуваннями гостей тризіркового рівня та фактичним сервісом у ресторані та окремих номерах	Середній

Таким чином, система управління якістю обслуговування в готелі «Галичина» перебуває на стадії неформального, реактивного управління якістю, що не відповідає сучасним вимогам конкурентного готельного ринку. Виявлені GAP-розриви другого та третього типів є найбільш критичними і потребують першочергового вирішення через розробку та впровадження формалізованих стандартів обслуговування та навчальних програм для персоналу. Детальна оцінка рівня задоволеності гостей та виявлення проблемних зон за методологією SERVQUAL будуть здійснені у підрозділі 2.3.

2.3. Оцінка рівня задоволеності гостей та виявлення проблемних зон у сфері якості

Оцінка рівня задоволеності гостей є ключовим інструментом діагностики системи управління якістю готельного підприємства, оскільки саме споживач є кінцевим арбітром у визначенні того, чи відповідає реально надана послуга його очікуванням. У науковій літературі та управлінській практиці виокремлюють декілька методів оцінки задоволеності, кожен із яких має власні переваги та обмеження.

Метод SERVQUAL [11] є найбільш науково обґрунтованим і широко застосовуваним інструментом вимірювання якості послуг у готельній галузі. Він базується на порівнянні очікувань гостя (E) та його сприйняття отриманої послуги (P) за 22 параметрами, згрупованими у п'ять вимірів: матеріальні умови (Tangibles), надійність (Reliability), чуйність (Responsiveness), впевненість (Assurance) та емпатія (Empathy). Показник якості для кожного параметра розраховується за формулою $SQ = P - E$: від'ємне значення свідчить про невиконання очікувань, нульове - про їх виконання, позитивне - про перевищення. Показник якості SERVQUAL для кожного виміру розраховується за формулою:

$$Q = P - E \quad (2.1)$$

де Q - показник якості;

E - очікування гостя;

P - сприйняття фактично отриманої послуги.

Метод SERVPERF, на відміну від SERVQUAL, вимірює лише фактичне сприйняття якості без порівняння з очікуваннями, що є методологічно простішим і менш ресурсоємним. Метод «таємного гостя»

передбачає перевірку якості обслуговування спеціально підготовленим перевіряючим, який виступає в ролі звичайного гостя. Контент-аналіз онлайн-відгуків дозволяє отримати масив неструктурованих оцінок від реальних гостей через платформи Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews та інші.

У межах даного дослідження застосовано комбінований підхід: адаптований SERVQUAL-аналіз на основі змодельованих результатів анкетування (N=60 респондентів) та контент-аналіз 1354 підтверджених відгуків з платформи Booking.com і 30 відгуків з TripAdvisor. Такий підхід дозволяє поєднати методологічну строгість кількісного вимірювання з інформаційним багатством якісних відгуків.

Анкетування проводилося серед гостей готелю «Галичина» упродовж листопада - грудня 2024 року шляхом роздачі паперових анкет при виселенні та розміщення електронної версії на платформі Google Forms із QR-кодом, розміщеним на стійці ресепшн та в номерах. Всього було опитано 60 респондентів, що є репрезентативною вибіркою для готелю такого масштабу (46 номерів).

Соціально-демографічна характеристика вибірки: серед респондентів 52% склали чоловіки, 48% - жінки; вікова структура: 18 - 30 років - 18%, 31 - 45 років - 42%, 46 - 60 років - 30%, 61 рік і старше - 10%. За метою перебування: ділова поїздка - 38%, туризм - 35%, особисті цілі (родина, подія) - 27%. За географічним походженням: жителі Тернопільської та сусідніх областей - 55%, жителі інших регіонів України - 40%, іноземці - 5%. Переважання ділових туристів та гостей з регіону відповідає загальним тенденціям регіонального готельного ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Характеристика вибірки опитаних гостей готелю «Галичина»

Критерій	Група	Частка, %
Стать	Чоловіки	52
Стать	Жінки	48
Вік	18 - 30 років	18

Вік	31 - 45 років	42
Вік	46 - 60 років	30
Вік	61+ років	10
Мета перебування	Ділова поїздка	38
Мета перебування	Туризм	35
Мета перебування	Особисті цілі	27
Походження	Тернопільська та сусідні обл	55
Походження	Інші регіони України	40
Походження	Іноземці	5

Респондентам було запропоновано оцінити 22 параметри якості обслуговування за семибальною шкалою Лайкерта двічі: спочатку рівень очікувань від тризіркового готелю загалом (E), потім рівень сприйняття конкретних послуг готелю «Галичина» (P). Зведені результати (середні значення по кожному виміру) наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Результати SERVQUAL-аналізу готелю «Галичина» (N=60)

Вимір SERVQUAL	Параметр	Очікування (E)	Сприйняття (P)	GAP (P-E)
Tangibles (Матеріальні умови)	Зовнішній вигляд будівлі та холу	5,4	4,6	-0,8
Tangibles (Матеріальні умови)	Стан та дизайн номерного фонду	5,4	3,9	-1,5
Tangibles (Матеріальні умови)	Зовнішній вигляд та уніформа персоналу	5,3	5,0	-0,3
Tangibles (Матеріальні умови)	Технічне оснащення номерів	5,3	4,1	-1,2
Reliability (Надійність)	Точність виконання бронювання	6,1	5,8	-0,3

Reliability (Надійність)	Готовність номера у зазначений час	5,9	5,5	-0,4
Reliability (Надійність)	Відповідність рахунку умовам договору	6,2	6,1	-0,1
Reliability (Надійність)	Стабільність якості прибирання	5,7	4,8	-0,9
Responsiveness (Чуйність)	Швидкість реєстрації при заселенні	5,8	5,2	-0,6
Responsiveness (Чуйність)	Оперативність реагування на запити	5,6	4,9	-0,7
Responsiveness (Чуйність)	Швидкість обслуговування сніданку	5,5	3,8	-1,7
Responsiveness (Чуйність)	Готовність допомогти у вирішенні проблем	5,7	4,6	-1,1
Assurance (Впевненість)	Професіоналізм персоналу	5,6	5,1	-0,5
Assurance (Впевненість)	Ввічливість і коректність персоналу	5,8	5,5	-0,3
Assurance (Впевненість)	Відчуття безпеки у готелі	6,0	5,7	-0,3
Assurance (Впевненість)	Знання персоналом деталей послуг	5,5	4,8	-0,7
Empathy (Емпатія)	Індивідуальна увага до гостя	5,4	4,9	-0,5
Empathy (Емпатія)	Розуміння специфічних потреб гостей	5,3	4,7	-0,6
Empathy (Емпатія)	Зручний та гнучкий час надання послуг	5,2	4,8	-0,4
Empathy (Емпатія)	Різноманітність та якість сніданку	5,4	3,4	-2,0
Empathy (Емпатія)	Зацікавленість персоналу в потребах гостя	5,5	4,9	-0,6
Empathy (Емпатія)	Персонал орієнтує гостей по місту	5,1	4,7	-0,4

Для отримання цілісної картини здійснено агрегування результатів за п'ятьма вимірами SERVQUAL. Зведені показники наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Зведені показники SERVQUAL-аналізу готелю «Галичина» за вимірами

Вимір	Середнє Е	Середнє Р	Середній GAP	Оцінка
Tangibles (Матеріальні умови)	5,35	4,40	-0,95	Незадовільно
Reliability (Надійність)	5,98	5,55	-0,43	Задовільно
Responsiveness (Чуйність)	5,65	4,63	-1,03	Незадовільно
Assurance (Впевненість)	5,73	5,28	-0,45	Задовільно
Empathy (Емпатія)	5,32	4,57	-0,75	Нижче очікувань
Загальний індекс якості	5,60	4,88	-0,72	Нижче очікувань

Аналіз зведених показників виявляє такі закономірності. Найгірший результат демонструє вимір «Чуйність» ($GAP = -1,03$), що свідчить про систематичні проблеми з оперативністю та ініціативністю персоналу, особливо у сфері ресторанного обслуговування. Вимір «Матеріальні умови» також демонструє значний розрив ($GAP = -0,95$), що підтверджує висновок про часткову зношеність номерного фонду та невідповідність матеріальної бази очікуванням гостей тризіркового рівня.

Найкращий результат зафіксовано за виміром «Надійність» ($GAP = -0,43$), що свідчить про стабільну роботу служби прийому та розміщення та

виконання базових зобов'язань перед гостями. Вимір «Впевненість» (GAP = -0,45) також отримав відносно позитивну оцінку, що відображає загалом компетентний та ввічливий персонал.

Для верифікації та поглиблення результатів SERVQUAL-аналізу здійснено систематичний контент-аналіз відгуків гостей готелю «Галичина» на платформах TripAdvisor (30 відгуків, рейтинг 3,8/5) та Booking.com (1354 підтвержені відгуки). Аналіз відгуків проводився методом виявлення ключових тематичних кластерів позитивних та негативних згадувань.

Серед позитивних аспектів, що найчастіше зустрічаються у відгуках, виокремлено:

- привітний, чуйний та доброзичливий персонал згадується у більшості відгуків як головна перевага готелю;
- унікальне розташування на березі Тернопільського ставу поруч із парком, оцінюється гостями як виняткова перевага;
- загальна чистота і охайність у номерах та зонах загального користування;
- безкоштовна охоронювана парковка як важлива практична перевага;
- адекватне співвідношення ціни та якості для тризіркового рівня.

Серед негативних аспектів, виявлених у відгуках:

- якість та різноманітність сніданку - найчастіше критикований аспект: обмежений асортимент, повільне обслуговування, невідповідна температура гарячих страв;
- зношеність меблів та застаріле обладнання, «радянська естетика» та відсутність капітального ремонту;
- несправність або відсутність кондиціонерів у стандартних номерах;
- повільний або застарілий ліфт;
- обмежений асортимент телевізійних каналів у деяких номерах.
- Результати контент-аналізу в цілому підтверджують та деталізують висновки SERVQUAL-аналізу: найбільш проблемними зонами є матеріальна база та ресторанне обслуговування.

- Окрім SERVQUAL, у межах анкетування розраховано два додаткові показники: індекс задоволеності клієнтів (CSI - Customer Satisfaction Index) та індекс лояльності (NPS - Net Promoter Score).



Рисунок 2.2 Результати контент-аналізу відгуків гостей готелю «Галичина»

CSI розраховувався як середнє значення відповідей на пряме запитання: «Оцініть загальну задоволеність вашим перебуванням у готелі «Галичина» за шкалою від 1 до 10». Середнє значення CSI склало 7,1/10, що відповідає категорії «Задовільна якість» і є дещо нижчим від цільового показника 8,0+, рекомендованого для готелів тризіркового класу.

NPS розраховувався на основі запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте готель «Галичина» своїм друзям або колегам?» (шкала 0–10). Результати розподілилися: «Промоутери» (9 - 10 балів) - 28% респондентів; «Нейтральні» (7 - 8 балів) - 45%; «Критики» (0 - 6 балів) - 27%. $NPS = 28\% - 27\% = +1$. Такий показник NPS є граничним, він свідчить про критичний баланс між промоутерами та критиками, що вказує на нереалізований потенціал у формуванні лояльності гостей.

Узагальнення результатів SERVQUAL-аналізу, контент-аналізу відгуків та NPS-аналізу дозволяє сформулювати ієрархію проблемних зон у сфері якості обслуговування готелю «Галичина».

Критичні проблемні зони готелю «Галичина», які потребують першочергового вирішення описані нижче.

Якість ресторанного обслуговування та сніданку (GAP = -1,7 за параметром «швидкість обслуговування сніданку», GAP = -2,0 за «різноманітністю та якістю сніданку»). Ресторанна складова є «ахіллесовою п'ятою» підприємства та найбільш суттєво знижує загальний індекс задоволеності.

Стан та дизайн номерного фонду (GAP = -1,5). Частина номерів не відповідає сучасним стандартам тризіркового готелю та формує стійко негативну думку у гостей.

Готовність персоналу допомагати гостям у вирішенні проблем (GAP = -1,1).

Значущі проблемні зони готелю «Галичина» (вторинний пріоритет):

- технічне оснащення номерів (GAP = -1,2): стан кондиціонерів, ліфту, технічного обладнання;
- стабільність якості прибирання (GAP = -0,9): непостійна якість housekeeping;
- оперативність реагування на запити гостей (GAP = -0,7).

Таблиця 2.8 - Ієрархія проблемних зон готелю «Галичина» за показниками SERVQUAL та контент-аналізу

Проблемна зона	GAP	Частота в відгуках	Пріоритет вирішення
Якість та різноманітність сніданку	-2,0	Висока	Критичний
Швидкість обслуговування ресторану	-1,7	Висока	Критичний
Стан і дизайн номерного фонду	-1,5	Висока	Критичний

Технічне оснащення номерів (кондиціонери)	-1,2	Середня	Першочерговий
Готовність персоналу вирішувати проблеми	-1,1	Середня	Першочерговий
Стабільність якості прибирання	-0,9	Середня	Першочерговий
Зовнішній вигляд будівлі та холу	-0,8	Середня	Другочерговий
Оперативність реагування на запити	-0,7	Низька	Другочерговий

Таким чином, проведена комплексна оцінка рівня задоволеності гостей готелю «Галичина» із застосуванням SERVQUAL-методики та контент-аналізу онлайн-відгуків виявила, що загальний індекс якості обслуговування становить $-0,72$, $CSI = 7,1/10$, $NPS = +1$. Ці результати свідчать про задовільний, але недостатній рівень якості для збереження конкурентних позицій в умовах зростаючих вимог гостей. Виявлені критичні проблемні зони: якість ресторанного обслуговування та стан номерного фонду, вимагають системних управлінських рішень, що будуть розроблені у розділі 3 даної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Формування системи заходів щодо вдосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина»

Результати дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що основною проблемою готелю «Галичина» є не відсутність базових передумов для надання якісних послуг, а недостатній рівень системності в управлінні якістю обслуговування. Проведений SERVQUAL-аналіз показав загальний розрив між очікуваннями і сприйняттям гостей на рівні $-0,72$, а найбільш проблемними виявилися виміри Responsiveness, Tangibles та окремі показники Empathy. Це означає, що підприємство має не стільки точкові недоліки, скільки комплексну управлінську проблему, пов'язану з відсутністю формалізованої системи забезпечення та постійного поліпшення якості.

В другому розділі даної кваліфікаційної роботи було виявлено низку критичних проблемних зон: недостатня якість і різноманітність сніданку; повільне ресторанне обслуговування; часткова зношеність номерного фонду; недостатня оперативність реагування на запити гостей; відсутність стандартизованих SOP-процедур; слабка формалізація роботи зі скаргами; відсутність регулярного зворотного зв'язку через анкетування гостей. Сукупність цих факторів знижує індекс задоволеності клієнтів, стримує формування лояльності та негативно впливає на конкурентні позиції готелю на ринку Тернополя.

Отже, необхідно сформувати комплексну систему заходів щодо вдосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина», яка буде адаптована до специфіки незалежного тризіркового готелю регіонального рівня. Запропоновані рекомендації орієнтовані не на формальне

копіювання моделей мережевих готелів, а на реалістичне поєднання міжнародних підходів ISO 9001:2015, принципів TQM, процесного менеджменту, внутрішніх стандартів обслуговування та інструментів клієнтоорієнтованого сервісу.

В основі запропонованої моделі має лежати процесний підхід до управління якістю, відповідно до якого якість послуги формується не лише в момент контакту гостя з персоналом, а на всіх етапах створення сервісного продукту від прийому бронювання до виїзду гостя та післяпродажного комунікаційного супроводу. Такий підхід відповідає логіці ISO 9001:2015, де якість розглядається як результат керованих процесів, а не випадкових індивідуальних зусиль окремих працівників.

Для готелю «Галичина» найбільш доцільним є впровадження адаптованої внутрішньої системи управління якістю без обов'язкової сертифікації на першому етапі. Це означає, що підприємство може використовувати принципи ISO 9001 як методологічну основу: орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний підхід, прийняття рішень на основі даних і постійне поліпшення. Така модель є більш реалістичною з огляду на масштаб готелю, обмежені ресурси та потребу в поетапній модернізації.

Ключовим методологічним принципом має стати цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), запропонований Е. Демінгом [21]. Його застосування у готелі означає: планування стандартів та цілей якості; впровадження процедур і навчання персоналу; контроль результатів через внутрішні аудити, аналіз скарг та анкетування гостей; коригувальні та запобіжні дії на основі виявлених відхилень. Використання циклу PDCA забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління якістю.

З урахуванням виявлених проблем та специфіки діяльності готелю «Галичина» доцільно сформулювати багаторівневу систему управління якістю обслуговування, яка включатиме п'ять взаємопов'язаних блоків: нормативно-процесний, кадровий, сервісно-комунікаційний, аналітико-контрольний та

інфраструктурний.

Нормативно-процесний блок передбачає створення внутрішньої документації, яка регламентуватиме всі ключові процеси обслуговування. До такого пакета документів повинні входити: Політика у сфері якості; Керівництво з якості; стандарти обслуговування гостей; SOP для основних операцій (бронювання, check-in, check-out, прибирання, обслуговування сніданку, обробка скарг, комунікація з гостем, обслуговування конференц-послуг); чек-листи контролю якості; стандарти зовнішнього вигляду персоналу; регламент зворотного зв'язку з клієнтами.

Кадровий блок повинен охоплювати систему добору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання персоналу. У сфері готельних послуг саме працівники є носіями функціональної якості, тому будь-які зміни у сфері сервісу безпосередньо залежать від рівня їх професійних компетенцій, дисципліни та залученості.

Сервісно-комунікаційний блок має бути спрямований на забезпечення єдиних стандартів взаємодії з гостями у всіх точках контакту: ресейшн, телефоном, у ресторані, під час room service, при роботі зі скаргами, у цифрових каналах (сайт, месенджери, електронна пошта). Саме цей блок безпосередньо впливає на показники Responsiveness, Assurance та Empathy.

Аналітико-контрольний блок має включати систему регулярного вимірювання якості через опитування гостей, моніторинг відгуків, внутрішні перевірки дотримання SOP, аналіз KPI та аудит скарг. Якість не може бути забезпечена без її систематичного вимірювання.

Інфраструктурний блок охоплює матеріально-технічну модернізацію тих елементів сервісу, які були ідентифіковані як джерела найбільших SERVQUAL-розривів: частини номерного фонду, систем кондиціонування, ресторанної зони та окремих зон загального користування.

Першим і базовим заходом має стати розроблення та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування гостей. На відміну від загальних нормативних вимог ДСТУ, внутрішні стандарти повинні максимально

конкретизувати бажану модель поведінки персоналу і вимоги до виконання операцій у готелі «Галичина».

Доцільно затвердити такі групи внутрішніх стандартів: стандарт зустрічі, привітання та первинної комунікації з гостем; стандарт телефонної комунікації та відповіді на електронні звернення; стандарт реєстрації заселення та виселення; стандарт супроводу гостя упродовж проживання; стандарт роботи зі скаргами та конфліктними ситуаціями; стандарт прибирання номерного фонду та контролю чистоти; стандарт обслуговування сніданку і роботи ресторанної служби; стандарт зовнішнього вигляду, дрес-коду та ділової етики персоналу.

Кожен стандарт повинен містити чітко описані етапи дії, часові нормативи, відповідальних осіб, критерії оцінювання та типові помилки, яких слід уникати. Наприклад, до гостя необхідно привітатися не пізніше ніж через 10 секунд після підходу до стійки, а процедура оформлення не повинна перевищувати 5 хвилин за умови наявного бронювання. Аналогічно стандарт роботи зі скаргами має регламентувати обов'язкову фразу вибачення, максимальний час первинного реагування та алгоритм ескалації проблеми.

Впровадження стандартів обслуговування дасть змогу усунути GAP 2 і частково GAP 3, виявлені у другому розділі. Це забезпечить більшу однорідність сервісу, скорочення впливу людського фактора та підвищення передбачуваності якості для гостей.

Другим стратегічним напрямом є перегляд підходів до управління персоналом як ключовим носієм якості обслуговування. Встановлено, що низка проблем готелю «Галичина» пов'язана не лише з матеріальною базою, а й з неоднорідною якістю роботи окремих співробітників, особливо в частині ресторанного сервісу та оперативності реагування на звернення гостей.

У зв'язку з цим доцільно запровадити багаторівневу систему навчання персоналу, яка включатиме:

- первинний вступний тренінг для нових працівників;

- щомісячні короткі сервісні мікротренінги (15 - 20 хв) перед зміною або

у визначений день;

- щоквартальні тренінги з комунікації, сервісної етики, роботи зі скаргами та продажу додаткових послуг;
- щорічну оцінку компетенцій працівників з формуванням індивідуальних планів розвитку.

Особливу увагу слід приділити розвитку soft skills персоналу: ввічливості, емоційної стійкості, навичок деескалації конфлікту, стресостійкості, активного слухання, персоналізованої комунікації та командної взаємодії.

Важливо також переглянути систему мотивації. Рекомендується впровадити змішану модель матеріального та нематеріального стимулювання: преміювання за позитивні відгуки гостей, визнання «працівника місяця», бонуси за відсутність обґрунтованих скарг, заохочення за ініціативи щодо покращення сервісу. Така система дозволить посилити внутрішню мотивацію персоналу до підтримання високих стандартів якості.

Однією з найсуттєвіших слабких ланок у роботі більшості незалежних готелів є несистемний підхід до фіксації та опрацювання скарг. У готелі «Галичина» цю функцію доцільно перевести з неформальної площини в регламентований процес.

З цією метою пропонується впровадити стандартизований алгоритм «Service Recovery», що включає п'ять послідовних етапів: 1. Оперативне вислуховування гостя без перебивання. 2. Емпатичне вибачення незалежно від джерела проблеми. 3. Негайне реагування або передача питання відповідальному працівникові. 4. Контроль фактичного усунення проблеми та повторний контакт із гостем. 5. Документування інциденту в журналі скарг та аналіз причин повторюваності.

Доцільно створити електронний журнал скарг і звернень гостей, де фіксуватимуться: дата, номер кімнати, суть проблеми, відповідальний співробітник, час вирішення, тип компенсації та статус закриття звернення. Така база даних дозволить не лише вирішувати поточні конфлікти, а й

виявляти повторювані системні проблеми.

Паралельно необхідно запровадити багатоканальну систему збору зворотного зв'язку: короткі анкети після виселення, QR-коди в номерах, електронні форми, опитування після конференц-подій, аналіз відгуків на Booking.com, Google та TripAdvisor. Зворотний зв'язок має стати не епізодичним, а безперервним управлінським інструментом.

Оскільки найглибші SERVQUAL-розриви були виявлені у сфері ресторанного сервісу, саме цей напрям має стати об'єктом першочергових змін. Ресторанна складова є важливою частиною цілісного досвіду гостя, а незадовільний сніданок може нівелювати позитивне враження навіть за належного стану номерів і привітного персоналу.

Для вдосконалення якості сніданків доцільно реалізувати заходи описані нижче.

Переглянути меню континентального сніданку та розширити його за рахунок гарячих страв, локальних продуктів, дієтичних опцій, сезонних фруктів та варіантів для гостей із особливими потребами в харчуванні.

Запровадити стандарт температури подачі та часу поповнення страв на лінії сніданку.

Розробити маршрутну карту сервісу в ресторані для уникнення черг і перевантаження персоналу.

Провести спеціалізоване навчання працівників ресторанної служби з техніки гостинності, оперативності обслуговування та невербальної комунікації.

Впровадити міні-опитування щодо сніданку як окремого елемента загальної анкети задоволеності.

Доцільним є також використання концепції локальної гастрономічної ідентичності. Для готелю «Галичина», що має виразну регіональну назву та розташований у туристичній частині Тернополя, включення елементів локальної кухні у сніданкову пропозицію може стати додатковою конкурентною перевагою та елементом емоційної диференціації бренду.

Попри те, що підрозділ 3.1 має насамперед управлінський характер, неможливо повноцінно підвищити якість обслуговування без покращення технічної складової сервісу. Матеріальні умови безпосередньо впливають на сприйняття гостей, формують перше враження та задають «рамку очікувань» щодо всього сервісу.

З урахуванням виявлених проблем доцільно здійснити поетапну модернізацію номерного фонду та інфраструктури за принципом пріоритетності (рис. 3.1):

I етап - технічне оновлення найбільш проблемних номерів: заміна зношених меблів, текстилю, матраців, сантехніки, ремонт покриттів.

II етап - оновлення систем кондиціонування та технічного оснащення номерів.

III етап - часткова реновація ресторанної зони та зони сніданків.

IV етап - оновлення окремих елементів холу, навігації та візуального сприйняття всередині готелю.

Важливо, щоб модернізація проводилася не хаотично, а в ув'язці з даними про найбільш проблемні точки клієнтського досвіду. Саме така орієнтація на нашу думку відповідає сучасним принципам управління якістю.

Для практичної реалізації пропозицій необхідно створити внутрішній координаційний механізм управління змінами. Доцільно сформувати робочу групу з якості у складі директора готелю, адміністратора служби прийому та розміщення, керівника служби обслуговування, менеджера ресторану та представника бухгалтерії/економічної служби. Ця група повинна координувати розробку стандартів, визначати пріоритети інвестицій, контролювати виконання заходів та аналізувати досягнуті результати.

Пропонується впроваджувати систему заходів у три етапи:

Короткостроковий етап (1 - 3 місяці): розробка стандартів обслуговування, чек-листів, алгоритму роботи зі скаргами, запуск анкетування гостей.

Середньостроковий етап (3 - 9 місяців): навчання персоналу,

коригування меню та організації сніданку, впровадження KPI, запуск регулярного моніторингу якості.

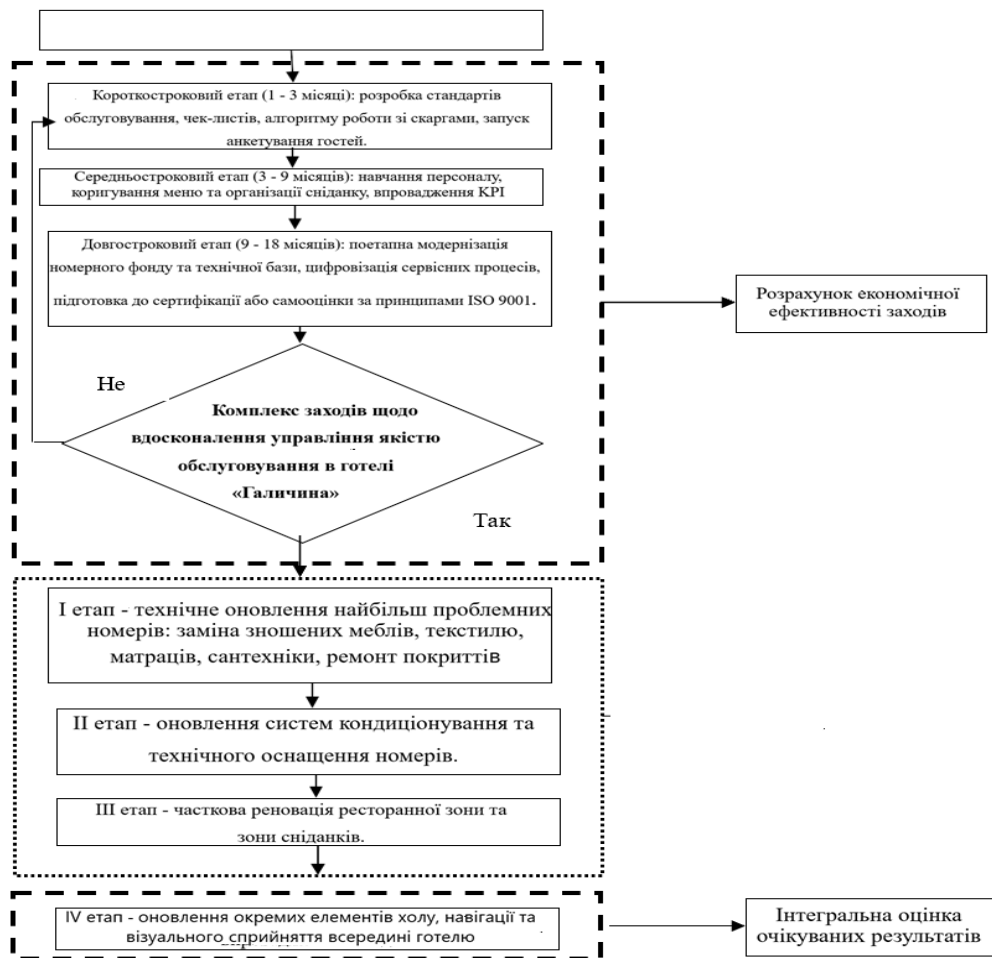


Рисунок 3.1 Поетапна модернізація номерного фонду та інфраструктури

Довгостроковий етап (9 - 18 місяців): поетапна модернізація номерного фонду та технічної бази, цифровізація сервісних процесів, підготовка до сертифікації або самооцінки за принципами ISO 9001.

Таблиця 3.1 - Комплекс заходів щодо вдосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина»

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Стандартизація	Розробка SOP, стандартів сервісу, чек-листів	Підвищення лояльності клієнтів

Продовження таблиці 3.1

Управління персоналом	Тренінги, оцінка компетенцій, мотивація	Підвищення чуйності, професіоналізму та клієнтоорієнтованість
Робота зі скаргами	Алгоритм журнал скарг, контроль вирішення	Підвищення задоволеності та лояльності гостей
Ресторанний сервіс	Перегляд меню, навчання, стандарти сніданку	Скорочення найглибших негативних SERVQUAL-розривів
Інфраструктура	Реновація номерів, кондиціонери, оновлення зон сервісу	Поліпшення матеріальної якості та сприйняття бренду
Контроль якості	KPI, анкетування, моніторинг відгуків, внутрішні аудити	Перехід до системного та вимірюваного управління якістю

Таким чином, удосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина» повинно здійснюватися через комплекс взаємопов'язаних організаційних, кадрових, сервісних, аналітичних та інфраструктурних заходів. Запропонована система ґрунтується на принципах процесного підходу, клієнтоорієнтованості, постійного поліпшення та адаптації міжнародних стандартів ISO 9001 до умов незалежного регіонального готелю. Її впровадження дозволить зменшити виявлені SERVQUAL-розриви, підвищити задоволеність і лояльність гостей, а також зміцнити конкурентоспроможність готелю на локальному ринку.

3.2. Цифровізація та інноваційні підходи до управління якістю обслуговування як стратегічний напрям розвитку готелю «Галичина»

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення управління якістю обслуговування є обов'язковим елементом будь-якого управлінського рішення, оскільки дозволяє обґрунтувати доцільність витрат, встановити пріоритети реалізації та сформулювати прогнози очікування для керівництва підприємства. Водночас у готельній галузі ця задача є особливо складною, оскільки вплив якісного сервісу на фінансові результати є опосередкованим та розгорнутим у часі.

У науковій та управлінській практиці застосовуються три основні підходи до оцінки ефективності заходів з управління якістю. Перший - витратний підхід - передбачає оцінку загальних витрат на якість: витрат на запобігання дефектам, витрат на контроль якості та витрат від неякості (втраченого доходу внаслідок скарг, відмов від повторного візиту, негативних відгуків). Другий - дохідний підхід - оцінює вплив поліпшення якості на ключові показники ефективності готелю: коефіцієнт завантаженості (Occupancy Rate — OR), середню добову ставку (Average Daily Rate — ADR) та дохід на один доступний номер (Revenue Per Available Room — RevPAR). Третій - інтегральний підхід - поєднує аналіз витрат, доходів та нематеріальних активів (репутації, лояльності, бренду).

У межах даного дослідження застосовано переважно дохідний та витратний підходи з елементами інтегральної оцінки. Така комбінація дозволяє охопити, як прямий економічний ефект від модернізації та стандартизації, так і непрямий через формування лояльності, зростання позитивних відгуків та зниження витрат від неякості.

Таблиця 3.2 - Орієнтовний кошторис витрат на впровадження заходів з управління якістю в готелі «Галичина»

Напрямок витрат	Конкретні заходи	Орієнтовна вартість, грн
Організаційні	Розробка SOP та стандартів (консультації, документування)	15 000 - 25 000
	Впровадження електронного журналу скарг та анкетування	5 000 - 10 000
	Розробка та друк анкет, QR-кодів, чек-листів	3 000 - 5 000
Кадрові	Тренінги з сервісу та комунікацій (зовнішні тренери, 2 - 4 тренінги)	20 000 - 40 000
	Розробка навчальних матеріалів та адаптаційної програми	5 000 - 10 000
	Матеріальна мотивація (преміальний фонд за якість)	30 000 - 60 000/рік
Ресторанні	Розширення меню сніданку (нові продукти та обладнання)	25 000 - 50 000
	Навчання ресторанного персоналу	8 000 - 15 000
Інфраструктурні	Реновація номерів I етапу (5- 7 номерів, меблі, текстиль)	150 000 - 300 000

Продовження таблиці 3.2

	Ремонт/заміна кондиціонерів (5 - 10 одиниць)	50 000 - 100 000
	Оновлення ресторанної зони (меблі, освітлення)	40 000 - 80 000
Разом:		351 000 - 695 000

Перш ніж оцінювати очікуваний економічний ефект, необхідно систематизувати витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих у підрозділі заходів (табл. 3.2). Витрати класифікуються за трьома основними категоріями: організаційні витрати, кадрові витрати та інфраструктурні витрати. Таке розмежування відповідає структурі запропонованих заходів і дозволяє здійснити адресне фінансове планування.

Слід підкреслити, що запропоновані витрати не є одночасними, а розподіляються протягом 12 - 18 місяців відповідно до поетапного плану реалізації. Організаційні та кадрові заходи потребують відносно невеликих стартових інвестицій (43 000 - 90 000 грн) і можуть бути реалізовані в першому кварталі. Найбільш капіталомісткою є інфраструктурна складова, яка розподіляється на кілька кварталів.

Результативність запропонованих заходів оцінюється за трьома групами показників ефективності: операційні (OR, ADR, RevPAR); якісні (CSI, NPS, SERVQUAL-індекс); маркетингові (рейтинг на платформах бронювання, частка повторних відвідувань, кількість позитивних відгуків).

Для розрахунку прогнозного економічного ефекту введемо базові параметри діяльності готелю «Галичина»: кількість номерів: 46; поточна завантаженість (OR): 40% (орієнтовна оцінка для тризіркового готелю Тернополя); середня добова ставка (ADR): 1 400 грн.; оточний RevPAR: $1400 \times 0,40 = 560$ грн./номер/добу; річний дохід від номерного фонду (базовий): $560 \times 46 \times 365 = 9405600$ грн

Згідно з дослідженнями міжнародних аналітичних агентств, впровадження системних заходів з управління якістю у готелях регіонального рівня дозволяє досягти приросту завантаженості на 5 - 10 відсоткових пунктів та зростання ADR на 8 - 12% у середньостроковій перспективі на 12 - 24 місяці (табл. 3.3). Ці дані підтверджують як дослідження STR Global, так і аналіз вітчизняних готельних підприємств.

Таблиця 3.3 - Прогноз ключових показників діяльності готелю «Галичина» до та після впровадження заходів

Показник	Поточне значення	Прогноз (помірний сценарій)	Прогноз (оптимістичний сценарій)
Occupancy Rate (OR), %	40	46	50
ADR, грн	1 400	1 520	1 580
RevPAR, грн	560	699	790
Річний дохід від номерів, грн	9 405 600	11 736 540	13 264 700
CSI (задоволеність), /10	7,1	7,9	8,4
NPS	+1	+15	+28
Рейтинг Booking.com	7,8 (оцінка)	8,2	8,5

Для кількісної оцінки ефекту від запропонованих заходів здійснимо розрахунок приросту доходу від номерного фонду за помірним сценарієм.

За умови зростання OR до 46% та ADR до 1520 грн: Прогнозний RevPAR = $1\,520 \times 0,46 = 699$ грн/номер/добу Прогнозний річний дохід = $699 \times 46 \times 365 = 11\,737\,410$ грн

Приріст доходу від номерного фонду: $11\,737\,410 - 9\,405\,600 = 2\,331\,810$ грн/рік

За оптимістичним сценарієм (OR = 50%, ADR = 1 580 грн): RevPAR = $1\,580 \times 0,50 = 790$ грн/номер/добу Річний дохід = $790 \times 46 \times 365 = 13\,264\,700$ грн
Приріст: $13\,264\,700 - 9\,405\,600 = 3\,859\,100$ грн/рік

Окрім номерного фонду, підвищення якості обслуговування матиме позитивний вплив на доходи ресторанного підрозділу. За умови зростання охоплення гостей сніданком (з 55% до 75% від загальної кількості проживаючих) та збільшення середнього чеку ресторану на 15 - 20%, додаткові доходи від ресторанної служби можуть скласти орієнтовно 200 000 - 400 000 грн на рік.

Таким чином, сукупний прогнозний приріст доходу від усіх підрозділів за помірним сценарієм може скласти 2 500 000 - 2 750 000 грн на рік.

Для оцінки доцільності запропонованих інвестицій доцільно розрахувати базові показники інвестиційної ефективності: строк окупності (Payback Period - PP) та рентабельність інвестицій (Return on Investment - ROI).

Розрахунок строку окупності (помірний сценарій): PP = Загальні витрати / Прогнозний річний приріст доходу PP = $500\,000 / 2\,500\,000 = 0,2$ роки $\approx 2,4$ місяці

Проте, беручи до уваги, що значна частина витрат є разовими інвестиціями, а ефект накопичується поступово, реалістичний строк окупності з урахуванням поетапного впровадження та затримки ефекту становитиме 6 - 12 місяців, що є надзвичайно привабливим показником для готельної галузі.

Рентабельність інвестицій за рік (ROI): ROI = (Приріст доходу – Витрати на заходи) / Витрати $\times 100\%$ ROI = $(2\,500\,000 - 500\,000) / 500\,000 \times 100\% = 40\%$

Таблиця 3.4 - Розрахунок економічної ефективності заходів (помірний сценарій)

Показник	Значення
Загальні витрати на заходи, грн	500 000
Прогнозний приріст доходу від номерів, грн/рік	2 331 810
Прогнозний приріст доходу від ресторану, грн/рік	300 000
Сукупний приріст доходу, грн/рік	2 631 810
Операційні витрати (поточні витрати на якість), грн/рік	90 000
Чистий ефект (приріст – витрати), грн/рік	2 541 810
Рентабельність інвестицій, %	40,8
Payback Period, місяців	6 - 12

Поряд із прямим фінансовим ефектом, впровадження системи заходів з управління якістю матиме суттєвий вплив на нематеріальні активи готелю «Галичина», які визначають його довгострокову конкурентоспроможність.

По-перше, підвищення якості обслуговування безпосередньо позначиться на рейтингу готелю на провідних платформах бронювання. За результатами дослідження, зростання рейтингу на Booking.com з 7,8 до 8,3 - 8,5 балів може збільшити кількість переглядів сторінки готелю на 15 - 20% та конверсію бронювань на 10–15%, оскільки алгоритми платформ активно просувають заклади з вищим рейтингом.

По-друге, зростання NPS з +1 до +15 - 28 означає, що частка гостей, готових рекомендувати готель, збільшиться з 28% до 43 - 56%. Враховуючи, що рекомендації залишаються ключовим каналом залучення нових гостей для регіональних готелів, цей ефект може суттєво знизити вартість залучення клієнтів.

По-третє, стандартизація процесів і впровадження системи навчання персоналу знизять плинність кадрів та витрати на рекрутинг і адаптацію нових співробітників. За оцінками дослідників галузі, висока плинність персоналу у

готелях обходиться підприємству у 50 - 200% від річної зарплати співробітника залежно від посади, тому утримання кваліфікованих кадрів має прямий фінансовий вимір.

По-четверте, поліпшення якості обслуговування та оновлення матеріальної бази зміцнять репутацію бренду «Галичина» на регіональному ринку, що матиме особливе значення у контексті зазначеної у підрозділі 2.1 інформації про виставлення готелю на продаж вищий рівень якості та фінансова привабливість підприємства збільшать його ринкову вартість для потенційних інвесторів або покупців.

Будь-яке управлінське рішення пов'язане з певними ризиками, і запропоновані заходи не є винятком. Основними ризиками реалізації є: опір персоналу змінам, зокрема впровадженню стандартів і процедур контролю якості; нестача фінансових ресурсів для реалізації всіх запланованих заходів одночасно; зниження туристичного попиту внаслідок зовнішніх чинників (воєнні ризики, економічна нестабільність); тривалий часовий лаг між впровадженням заходів та їх відображенням у фінансових результатах; ризик недотримання стандартів у практиці при відсутності належної системи контролю.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно забезпечити: поетапне впровадження заходів з фокусом на найвищій рентабельності; активне залучення персоналу до процесу розробки стандартів (*participatory approach*); формування резервного фонду для фінансування непередбачуваних витрат; регулярний моніторинг проміжних результатів і гнучке коригування плану.

Для комплексного узагальнення результатів аналізу ефективності запропонованих заходів доцільно навести збалансовану табл. 3.5, яка поєднує економічні, якісні та стратегічні виміри ефекту.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що запропоновані заходи з удосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина» є економічно доцільними та мають значний потенціал щодо покращення фінансових результатів, рівня задоволеності гостей та конкурентних позицій

підприємства.

Таблиця 3.5 - Інтегральна оцінка очікуваних результатів від впровадження заходів в готелі «Галичина»

Вимір	Показник	До впровадження	Прогноз після
Фінансовий	OR, %	40	46 - 50
	ADR, грн	1 400	1 520 - 1 580
	RevPAR, грн	560	699-790
	Річний дохід, грн	9,4 млн	11,7 -13,3 млн
Якісний	CSI (/10)	7,1	7,9 - 8,4
	NPS	+1	+15 -+28
	SERVQUAL GAP (загальний)	-0,72	-0,30 - -0,45
Маркетинговий	Рейтинг Booking.com	7,8	8,2 - 8,5
Стратегічний	Наявність SOP	Відсутні	Розроблені та впроваджені
	Формалізована система якості	Відсутня	Впроваджена

При загальних витратах близько 500 000 грн очікуваний річний приріст доходу складає понад 2,5 млн грн, що відповідає ROI близько 40% і строку окупності 6 - 12 місяців. Поряд із фінансовими ефектами, суттєвими є нематеріальні результати: покращення репутації бренду, зростання NPS, підвищення рейтингу на платформах бронювання та зміцнення позицій готелю як цінного бізнес-активу.

Цифрова трансформація готельної галузі є одним із найбільш впливових глобальних трендів сучасності, що кардинально змінює підходи до управління якістю обслуговування, взаємодії з гостями та оптимізації операційних

процесів. У 2026 році якість сервісу у готелі безпосередньо залежить від рівня автоматизації, інтеграції цифрових систем та здатності підприємства використовувати дані для прийняття рішень. Цифровізація перестала бути привілеєм великих мережевих готелів і поступово стає конкурентною необхідністю навіть для незалежних регіональних закладів.

Дослідження свідчать, що впровадження комплексних цифрових рішень у готельному бізнесі дозволяє знизити операційні витрати на 15-20%, підвищити індекс задоволеності гостей на 12%, скоротити час обслуговування гостей та забезпечити персоналізацію сервісу на принципово іншому рівні. Для готелю «Галичина», що функціонує у конкурентному середовищі Тернопільського ринку та прагне до системного підвищення якості, цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічним напрямом формування довгострокових конкурентних переваг.

Заходи запропоновані у підрозділах 3.1 - 3.2 даної кваліфікаційної роботи, на наш погляд необхідно доповнити технологічними рішеннями, які автоматизують, стандартизують та персоналізують взаємодію з гостем. В комплексі ці елементи формують сучасну інтегровану модель управління якістю, де людський сервіс підсилюється технологічним.

Першим і базовим цифровим рішенням для готелю «Галичина» має стати впровадження або модернізація системи управління готелем (Property Management System - PMS). PMS (рис. 3.2) є цифровим ядром готельного підприємства, що інтегрує в єдину платформу управління бронюванням, заселенням і виселенням, номерним фондом, рахунками та звітністю.

Управління бронюванням: автоматичне опрацювання заявок з власного сайту, телефону та OTA-каналів (Booking.com, Expedia, Airbnb).

Фронт-офіс: цифровий check-in та check-out, управління черговістю заселення, облік стану номерів у режимі реального часу.

Housekeeping-модуль: цифровий розподіл завдань між покоївками, відстеження статусу прибирання, миттєве оновлення готовності номера.

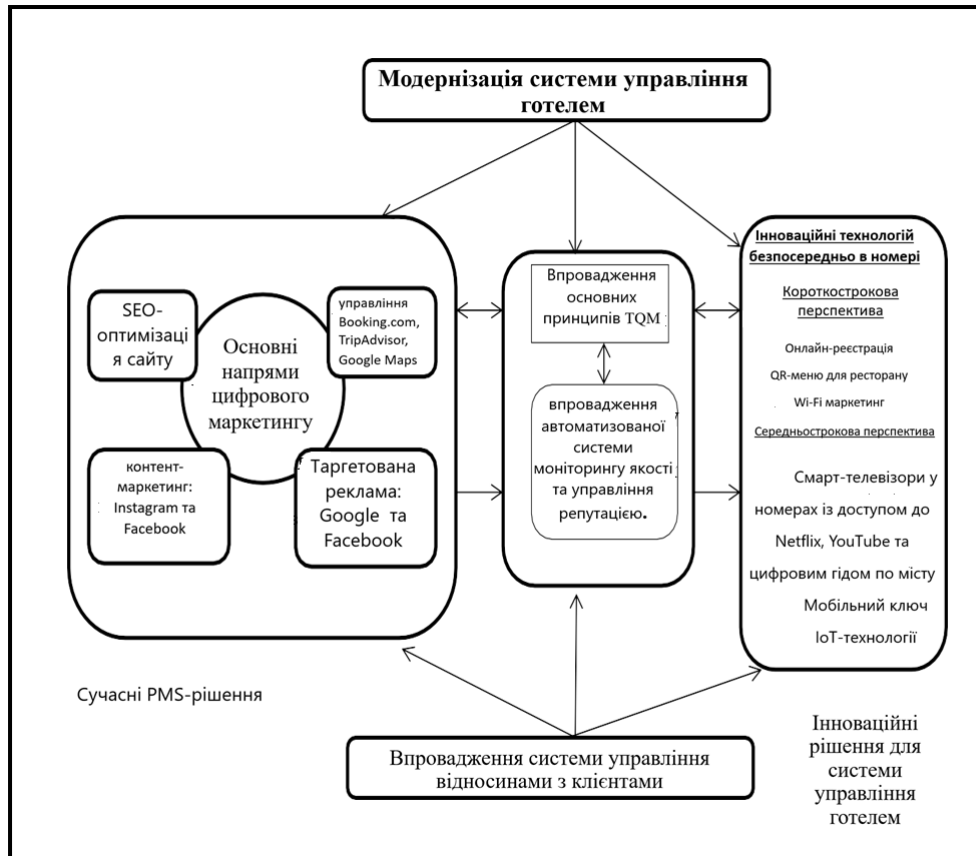


Рисунок 3.2 Сучасні PMS-рішення для готелю «Галичина»

Електронні профілі гостей: збереження уподобань гостя, даних про попередні візити, номер кімнати, що надає персоналу можливість персоналізованого привітання навіть при повторному заселенні.

Аналітичні модулі: звіти по OR, ADR, RevPAR, аналіз завантаженості по днях тижня та сезонах, прогнозування попиту.

Серед доступних на українському ринку PMS-рішень для готелів такого масштабу можна виокремити: SERVIO HMS (Ukraine), Opera Lite, Cloudbeds, Little Hotelier. Більшість сучасних PMS працюють за моделлю SaaS (хмарний сервіс), що усуває потребу у придбанні серверного обладнання. Орієнтовна вартість ліцензії для 46-номерного готелю становить від 200 до 600 USD/місяць залежно від обраного рішення.

Впровадження PMS безпосередньо вплине на якість обслуговування через автоматизацію рутинних процедур, зменшення людського чинника при оформленні заселення, швидший доступ до інформації та ефективніше

управління номерним фондом.

Другим стратегічним цифровим рішенням є впровадження системи управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management - CRM). Якщо PMS управляє операційними процесами, то CRM управляє відносинами, вона зберігає, систематизує та аналізує дані про гостей для забезпечення персоналізованого та орієнтованого на лояльність сервісу.

Сучасні мандрівники очікують більшого, ніж чистого номера і привітної усмішки. Вони прагнуть персоналізованого досвіду, відчуття, що готель їх знає і розуміє. CRM дозволяє реалізувати цю потребу через збереження таких даних: уподобання гостя (тип номера, поверх, тип подушки, харчові обмеження, наявність домашніх тварин); дати народження та особисті свята для персоналізованих вітань та комплементів; аналіз комунікації (WhatsApp, Viber, Telegram, e-mail) та мовні налаштування; дані про попередні візити: кількість ночей, дати, причина поїздки, відгуки та скарги; транзакційна активність: використання ресторану, конференц-послуг, додаткових сервісів.

На основі CRM-даних готель «Галичина» може впровадити тригерну автоматичну комунікацію з гостями: підтвердження бронювання з персоналізованими рекомендаціями, нагадування за 24 - 48 годин до заїзду, запит відгуку через 24 години після виїзду, вітання з днем народження та персональна знижкова пропозиція. Такий підхід дозволяє системно підтримувати контакт із гостем між візитами та формувати стійку лояльність.

Логічним продовженням CRM-стратегії є впровадження формалізованої програми лояльності для постійних гостей. На сьогодні готель «Галичина» не має систематизованої програми лояльності, що є суттєвою конкурентною прогалиною в умовах, коли навіть регіональні незалежні готелі активно впроваджують подібні програми.

Дослідження показують, що програми лояльності здатні збільшити повторні відвідування на 60% та підвищити середній чек на 25%. Для готелю «Галичина» доцільно розробити просту бонусну програму лояльності на основі накопичувальної системи балів, що відповідатиме масштабу та

ресурсам підприємства. За кожну ніч проживання гість отримує визначену кількість бонусних балів. Бали можна обміняти на знижку при наступному заселенні, безкоштовний сніданок або покращення номера. Спеціальні статусні рівні (срібний, золотий) для гостей із частими візитами надають додаткові переваги. Програма інтегрується з CRM та PMS для автоматичного нарахування та списання балів.

Управління системою лояльності доцільно реалізувати через SERVIO Loyalty Program або аналогічне рішення, інтегроване з PMS. Такий підхід забезпечує автоматизацію нарахування бонусів, персоналізований маркетинг та аналітику поведінки лояльних клієнтів.

Важливим напрямом цифровізації є впровадження автоматизованої системи моніторингу якості та управління репутацією. У цифрову епоху онлайн-репутація готелю формується не лише якістю фактичного сервісу, а й здатністю підприємства оперативно реагувати на відгуки, аналізувати зворотний зв'язок та використовувати його для постійного поліпшення.

Для готелю «Галичина» доцільно запровадити такі цифрові інструменти моніторингу якості:

Автоматичне відправлення анкети задоволеності через e-mail або месенджер після виїзду гостя.

QR-коди у номерах та зонах загального користування для швидкого доступу до анкети.

Підключення до платформи онлайн-репутації (ReviewPro, TrustYou або їх аналоги), що агрегують відгуки з усіх платформ в єдину аналітичну панель.

Автоматичні сповіщення адміністратору при появі негативного відгуку нижче певного рейтингу.

Регулярний звіт-дашборд (щотижневий або щомісячний) із показниками CSI, NPS, динамікою оцінок та темами скарг.

Систематичний аналіз відгуків дає змогу трансформувати неструктуровану споживчу думку в практичні ідеї, тобто, конкретні управлінські рішення щодо поліпшення процесів, навчання персоналу та

модернізації інфраструктури.

Конкурентоспроможність готелю «Галичина» у сучасному цифровому середовищі значною мірою визначається ефективністю його онлайн-присутності. Потенційний гість приймає рішення про бронювання переважно на основі цифрового контенту: фотографій, відгуків, рейтингу, присутності в соціальних мережах та якості власного сайту.

Основними напрямками цифрового маркетингу для готелю «Галичина» мають стати:

Оновлення та SEO-оптимізація офіційного сайту: сучасний дизайн, якісні фотографії, зручний модуль бронювання, мобільна адаптація, українська та англійська мови.

Активне управління сторінками на Booking.com, TripAdvisor та Google Maps: регулярне оновлення фотографій, відповіді на всі відгуки (позитивні та негативні) від імені менеджменту.

Контент-маркетинг у соціальних мережах: Instagram та Facebook, показ розташування готелю на березі ставу, унікальних кутів краєвиду, сезонних подій, атмосфери закладу.

Таргетована реклама: Google Ads та Facebook Ads для охоплення потенційних гостей із Тернопільської, Хмельницької, Львівської та Івано-Франківської областей.

Співпраця з туристичними блогерами та Instagram-авторами для підвищення впізнаваності бренду серед молоді аудиторії.

Окрім управлінських та маркетингових цифрових рішень, сучасні гості все більше очікують інноваційних технологій безпосередньо в номері та зонах обслуговування. Для готелю «Галичина» доцільно поетапно впроваджувати такі рішення:

Короткострокова перспектива (до 12 місяців):

Онлайн-реєстрація (digital check-in) через web-форму або додаток за 24 - 48 годин до заїзду дозволяє скоротити час очікування на ресепції та підвищити задоволеність гостей.

QR-меню для ресторану та лобі-бару замість паперових: знижує витрати на поліграфію та спрощує оновлення меню.

Wi-Fi маркетинг: після підключення до мережі гість потрапляє на вітальну сторінку з інформацією про послуги готелю та акційними пропозиціями.

Середньострокова перспектива (12 - 24 місяці):

Смарт-телевізори у номерах із доступом до Netflix, YouTube та цифровим гідом по місту.

Мобільний ключ (mobile key): відкриття номера смартфоном через Bluetooth або NFC. IoT-технології: автоматичне управління освітленням та температурою в номері за налаштованими профілями.

Таблиця 3.6 - Рекомендовані цифрові та інноваційні рішення для готелю «Галичина»

Рішення	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати	Пріоритет
PMS (SERVIO або Cloudbeds)	Автоматизація операцій, зниження помилок	106 920 – 320 760 грн/рік	Критичний
CRM-система	Персоналізація сервісу, зростання лояльності	53 460 – 160 380 грн/рік	Високий
Програма лояльності	+60% повторних візитів, зростання ADR	Інтегровано з PMS	Високий
Автоматичне анкетування гостей	Оперативний зворотний зв'язок, зростання NPS	5 000 - 15 000 грн/рік	Середній

Продовження таблиці 3.6

Моніторинг репутації (ReviewPro)	Контроль відгуків у реальному часі	106 920 – 213 840 грн/рік	Середній
SEO-оптимізація сайту	Зростання прямих бронювань на 10-15%	20 000 - 40 000 грн	Високий
Digital check-in	Скорочення часу очікування, лояльність	Включено в PMS	Середній
QR-меню	Зниження поліграфічних витрат	3 000 - 5 000 грн	Низький
Смарт-TV у номерах	Підвищення оцінки Tangibles	50 000 - 100 000 грн	Середній

Логічним стратегічним орієнтиром для готелю «Галичина» в довгостроковій перспективі є перехід до концепції Total Quality Management (TQM) - тотального управління якістю. TQM передбачає, що якість є стратегічним пріоритетом і відповідальністю кожного співробітника підприємства, а не лише окремого підрозділу контролю якості.

Основними принципами TQM у контексті готелю «Галичина» є: орієнтація на гостя як основний критерій усіх рішень; лідерство директора та менеджменту у формуванні культури якості; залучення персоналу до процесу постійного поліпшення; управління процесами, а не результатами; прийняття рішень на основі даних; постійне навчання та розвиток персоналу; довгострокові партнерські відносини з постачальниками.

Дорожня карта переходу до TQM для готелю «Галичина» включає три фази: перша - впровадження SOP та системи вимірювання якості; друга -

цифровізація та автоматизація ключових процесів; третя - формування культури якості та самооцінка за моделлю EFQM або критеріями ISO 9001. Послідовна реалізація цих фаз протягом 2 - 3 років трансформує готель «Галичина» з підприємства з неформальним управлінням якістю у клієнтоорієнтовану організацію з системним і вимірюваним управлінням, що є надійною основою для сталого конкурентного розвитку.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Теоретико-нормативні засади безпеки життєдіяльності в готельному підприємстві

Безпека життєдіяльності та охорона праці в готельному господарстві є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки готель належить до об'єктів із постійним і масовим перебуванням людей, як персоналу, так і гостей. Саме тому система безпеки в готелі має охоплювати не лише умови праці працівників, а й питання пожежної, електричної, санітарно-гігієнічної, техногенної та організаційної безпеки. Забезпечення безпечного середовища у готелі безпосередньо впливає на якість обслуговування, репутацію підприємства, рівень довіри споживачів та фінансову стійкість закладу.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на кожному робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання прав працівників у галузі охорони праці. Для підприємств готельної сфери це означає необхідність організації системної роботи з ідентифікації ризиків, проведення інструктажів, навчання персоналу, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, належного технічного стану обладнання та постійного контролю дотримання правил безпеки.

Нормативною основою формування системи безпеки в готелі є комплекс законів, державних будівельних норм, санітарних правил і спеціальних правил пожежної безпеки. Для готелів базовими документами є ДБН В.2.2-20:2008 «Готелі», який встановлює обов'язкові вимоги до організації території, функціонально-планувальних елементів, інженерного обладнання та комплексу безпеки, а також ДБН В.1.1-7:2016 щодо пожежної

безпеки об'єктів будівництва. Додатково застосовуються НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні», НАПБ Б.03.001-2018 щодо типових норм належності вогнегасників, а також ДСТУ ISO 6309:2007 щодо знаків безпеки.

Специфіка готельної діяльності зумовлює наявність широкого спектра небезпечних і шкідливих виробничих факторів. До них належать фізичні фактори (слизькі підлоги, підвищений рівень шуму, вібрації, мікрокліматичні відхилення, несправне електрообладнання), хімічні фактори (засоби для прибирання, дезінфекції, прання), психофізіологічні фактори (емоційне напруження, стрес, перевтома, змінний графік роботи) та біологічні ризики, пов'язані з контактом із великою кількістю людей. Для готелю характерним є також поєднання різних режимів праці: адміністративного, сервісного, технічного та кухонного, що створює різні за природою ризики навіть у межах одного підприємства.

Для служби прийому та розміщення основними ризиками є тривала робота за комп'ютером, нервово-емоційне навантаження, конфліктні ситуації з гостями, ризик ураження електричним струмом при експлуатації оргтехніки. Для покоївок та прибирального персоналу характерні значні фізичні навантаження, контакт із хімічними засобами, ризик падіння через мокрі поверхні, підняття і переміщення вантажів. Для працівників ресторанного підрозділу додатково виникають ризики опіків, порізів, пожеж від кухонного обладнання, ураження паром та гарячими рідинами.

Крім ризиків для персоналу, готельне підприємство несе відповідальність за безпеку гостей. Найбільш серйозну загрозу становлять пожежі, аварійні ситуації з електропостачанням, задимлення, паніка під час евакуації, травматизм на сходах, у ліфтах, у вологих зонах та на території готелю. Оскільки готель є місцем тимчасового проживання осіб, які не завжди знайомі з плануванням будівлі, особливого значення набуває забезпечення зрозумілої навігації, доступності шляхів евакуації та наявності інструкцій для гостей.

4.2. Організація охорони праці в готелі «Галичина»

Для готелю «Галичина» система охорони праці повинна будуватися з урахуванням структури підприємства, характеру послуг та особливостей матеріально-технічної бази. У межах організаційної моделі доцільно передбачити персональну відповідальність керівника підприємства за загальний стан охорони праці, а також визначення відповідальних осіб у ключових службах: службі прийому та розміщення, хаускіпінгу, ресторанному підрозділі, технічній службі та службі охорони. Такий підхід відповідає сучасному принципу розподіленої відповідальності за безпеку праці на підприємстві.

На підприємстві мають бути розроблені та затверджені локальні документи з охорони праці: положення про систему управління охороною праці, інструкції з охорони праці за професіями і видами робіт, інструкція з пожежної безпеки, порядок дій при евакуації, порядок проведення інструктажів, журнал реєстрації інструктажів, акти перевірки стану обладнання та графіки проведення навчань. Усі працівники готелю допускаються до роботи лише після проходження вступного та первинного інструктажів, а працівники, що виконують роботи підвищеної небезпеки, мають проходити спеціальне навчання [16].

З урахуванням змін у сфері громадського здоров'я, для окремих категорій працівників, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення, є актуальними обов'язкові профілактичні медичні огляди. Це особливо стосується працівників ресторанної служби, покоївок, персоналу, який контактує з білизною, харчовими продуктами, відходами та великою кількістю гостей [8]. Отже, в готелі «Галичина» доцільно організувати системний контроль за проходженням медоглядів, станом особистих медичних книжок і дотриманням санітарних вимог [8].

Пожежна безпека для готельного підприємства має пріоритетне

значення, оскільки готелі належать до об'єктів із масовим перебуванням людей, а в разі пожежі ризику для життя та здоров'я людей суттєво зростають через можливу дезорієнтацію гостей і швидке поширення диму. Проектування, реконструкція та експлуатація будівель готелів повинні здійснюватися з урахуванням ДБН В.2.2-20:2008, ДБН В.1.1-7:2016 та інших нормативних документів, що визначають вимоги до евакуації, протипожежних відсіків, систем сигналізації, вогнестійкості конструкцій і протипожежного обладнання.

Згідно з нормативними вимогами, усі готелі повинні бути обладнані автоматичними системами пожежної сигналізації, а готелі з 50 і більше номерами, адресними системами пожежної сигналізації з виносним пристроєм індикації. На кожному поверсі готелю слід передбачати не менше двох переносних вогнегасників, а їх розміщення має відповідати типовим нормам і бути позначеним знаками безпеки [6]. Крім того, у готелях важливо забезпечити вільні та належно позначені шляхи евакуації, наявність планів евакуації, дублювання розсувних дверей евакуаційними, а також справний стан систем оповіщення та керування евакуацією.

Для готелю «Галичина» особливої уваги потребують ресторанна служба, кухонне обладнання, вентиляційні системи, електрощитові, серверні, комори та технічні приміщення. Нормативи вимагають облаштування кухонного обладнання та систем вентиляції ресторанів локальними установками пожежогасіння, а окремі технічні приміщення системами сигналізації або спеціального пожежогасіння залежно від категорії об'єкта. Практично це означає необхідність регулярного огляду витяжних систем, очищення жироловлівачів, перевірки стану електромереж, інструктажу персоналу щодо користування вогнегасниками та проведення тренувань з евакуації не рідше, ніж це передбачено внутрішніми регламентами.

Санітарно-гігієнічна безпека в готельному підприємстві охоплює підтримання належного мікроклімату, чистоти приміщень, безпечного водопостачання, вентиляції, поводження з відходами, дезінфекції поверхонь і

текстилю, а також профілактику інфекційних захворювань. Для готелів це питання є одночасно і виробничим, і сервісним, адже санітарний стан приміщень впливає як на здоров'я працівників, так і на враження гостей від якості обслуговування [6].

ДБН В.2.2-20:2008 передбачає, що ділянка розміщення готелю має відповідати санітарно-епідеміологічним правилам і гігієнічним нормативам щодо шуму, вібрації, електромагнітних полів, якості повітря та інших фізичних факторів. У внутрішніх приміщеннях готелю особливого контролю потребують показники вентиляції, температурного режиму, вологості, освітлення, стану сантехнічного обладнання, а також якість зберігання й обігу білизни, мийних і дезінфекційних засобів [6]. Для ресторанного господарства додатково важливими є контроль температурних режимів зберігання продуктів, товарного сусідства, санітарного стану інвентарю та особистої гігієни персоналу [8].

У готелі «Галичина» доцільно впровадити розширений санітарний чек-лист для служб хаускіпінгу та ресторану, який охоплюватиме контроль чистоти номерів, санвузлів, вентиляційних решіток, пральних процесів, місць зберігання білизни, кухонних поверхонь і холодильного обладнання. Практичне значення має також розмежування «чистих» і «брудних» потоків білизни, безпечне зберігання хімічних засобів, маркування ємностей і використання рукавичок та іншого захисту при роботі з концентрованими мийними речовинами.

Електробезпека в готелі має критичне значення через велику кількість електроприладів, освітлювального обладнання, комп'ютерної техніки, кухонного устаткування, кондиціонерів, прального обладнання та ліфтів. Вимоги до електропостачання та електрообладнання готелів регулюються ПУЕ, НПАОП щодо безпечної експлуатації електроустановок споживачів та відповідними ДБН щодо електрообладнання об'єктів цивільного призначення [6]. Практична реалізація цих вимог передбачає регулярну перевірку стану електромереж, заземлення, захисних автоматів, кабельних трас, розеток,

щитових та резервних джерел живлення.

Окремою складовою безпеки життєдіяльності є ергономіка праці. У готельній сфері значна частина травматизму та професійного виснаження пов'язана не з гострими аваріями, а з тривалим неправильним навантаженням на опорно-руховий апарат, незручними робочими позами, монотонною працею або надмірною емоційною напругою. Для адміністраторів важливими є ергономічні робочі місця з правильним розташуванням монітора, клавіатури, стільця та освітлення, тоді як для покоївок використання візків, інвентарю з телескопічними ручками, безпечної тари для мийних засобів і раціонального маршруту прибирання [6].

Психофізіологічні ризики у готельній сфері також є суттєвими. Робота в режимі 24/7, нічні зміни, постійний контакт із гостями, конфліктні ситуації, дефіцит персоналу та висока сезонна нерівномірність навантажень можуть призводити до стресу, професійного вигорання й помилок у роботі [6]. Тому в готелі «Галичина» доцільно впровадити не лише технічні, а й організаційні заходи профілактики: збалансовані графіки змін, чіткий розподіл обов'язків, перерви в роботі, психологічно коректні стандарти комунікації з гостями та навчання персоналу діям у конфліктних ситуаціях [8].

На основі аналізу нормативних вимог та специфіки діяльності готелю «Галичина» доцільно запропонувати комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи безпеки життєдіяльності та охорони праці. Насамперед необхідно актуалізувати локальну нормативну базу: розробити або переглянути інструкції з охорони праці для всіх категорій персоналу, оновити плани евакуації, запровадити чек-листи щозмінного контролю безпеки, а також призначити відповідальних осіб за пожежну безпеку, електрогосподарство, санітарний стан та першу допомогу.

Другим напрямом є посилення профілактичного контролю. Для цього варто запровадити регулярні внутрішні аудити безпеки за такими блоками: пожежна безпека, електробезпека, виробнича санітарія, безпечність кухні, безпечність номерного фонду та безпечність території. Результати перевірок

доцільно фіксувати в електронному журналі з визначенням відповідальних осіб та строків усунення недоліків, що узгоджується із сучасним процесним підходом до управління безпекою [6].

Третім напрямом є підвищення рівня підготовки персоналу. Практика показує, що навіть наявність технічних засобів захисту не гарантує реальної безпеки без сформованих навичок дій у надзвичайних ситуаціях. Тому в готелі «Галичина» доцільно проводити регулярні навчання з евакуації, тренінги з користування вогнегасниками, навчання домедичній допомозі, а також цільові інструктажі для працівників ресторану, хаускіпінгу та технічної служби [6].

Четвертим напрямом є інвестиції в безпечну інфраструктуру. До пріоритетних заходів належать модернізація систем пожежної сигналізації та оповіщення, поліпшення евакуаційного освітлення, оновлення покриттів підлоги в зонах підвищеного ризику ковзання, встановлення додаткових знаків безпеки, перевірка системи вентиляції та локального пожежогасіння на кухні, а також удосконалення доступності для маломобільних груп населення через пандуси, поручні та безпечні входи.

Отже, розділ 4 підтверджує, що безпека життєдіяльності і охорона праці в готельному підприємстві є не допоміжним, а стратегічним елементом управління. Для готелю «Галичина» ефективна система безпеки має поєднувати нормативну відповідність, профілактику ризиків, підготовку персоналу, технічну оснащеність та культуру відповідального ставлення до безпеки.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів управління якістю обслуговування в готельному підприємстві на прикладі готелю «Галичина» (м. Тернопіль). За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки. В роботі встановлено, що якість готельної послуги є багатовимірною категорією, яка охоплює технічну (що отримує гість), функціональну (як він це отримує) та іміджеву складові у термінах моделі Гронроса. Аналіз еволюції концептуальних підходів до якості від технічних стандартів виробничої доби до клієнтоорієнтованих сервісних моделей засвідчив, що в сучасних умовах якість послуги визначається не відповідністю нормативам, а здатністю підприємства стабільно виправдовувати або перевищувати очікування споживачів. Найбільш операційно придатною для готельного підприємства є SERVQUAL-модель Парасурамана, Зайтгамл і Беррі, яка вимірює якість через п'ять вимірів: матеріальні умови (Tangibles), надійність (Reliability), чуйність (Responsiveness), впевненість (Assurance) та емпатія (Empathy).

Проведено комплексний аналіз діяльності готелю «Галичина» як об'єкта дослідження. Встановлено, що готель є тризірковим незалежним закладом розміщення з 46 номерами, загальною площею близько 6 000 кв. м, розташованим на березі Тернопільського ставу, зі стратегічно вигідним природним розташуванням. Проведений аналіз організаційної структури засвідчив лінійно-функціональну модель управління з п'ятьма ключовими службами: Front Office, Housekeeping, ресторанна, технічна та адміністративна. Виявлено, що система управління якістю функціонує переважно у неформальний та реактивний спосіб, без документованої Політики якості, SOP та системи внутрішнього аудиту.

Проведено GAP-аналіз системи управління якістю за моделлю

Парасурамана. Виявлено, що найбільш критичними є GAP 2 (відсутність задокументованих стандартів обслуговування) та GAP 3 (непослідовне виконання процедур персоналом, особливо у ресторанній службі). Це є типовим станом для незалежних регіональних готелів України та є прямим наслідком обмежених управлінських ресурсів і недостатньої поінформованості керівництва про сучасні інструменти управління якістю.

Здійснено кількісну оцінку рівня задоволеності гостей із застосуванням адаптованої SERVQUAL-методики (N=60 респондентів) та контент-аналізу 1 384 відгуків на платформах Booking.com і TripAdvisor. Загальний SERVQUAL-індекс якості склав $-0,72$, що свідчить про систематичні розриви між очікуваннями гостей і фактичним рівнем обслуговування. Критичні показники зафіксовано за вимірами Responsiveness (GAP = $-1,03$) та Tangibles (GAP = $-0,95$). Найглибші розриви за параметром «різноманітність та якість сніданку» (GAP = $-2,0$) та «швидкість ресторанного обслуговування» (GAP = $-1,7$). Індекс задоволеності клієнтів (CSI) склав $7,1/10$, а Індекс лояльності (NPS) лише $+1$, що свідчить про критичний баланс між промоутерами та критиками.

Розроблено комплексну систему заходів з удосконалення управління якістю обслуговування, що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: нормативно-процесний (розробка SOP та чек-листів), кадровий (система навчання, мотивації та оцінки персоналу), сервісно-комунікаційний (стандарти комунікації та service recovery), аналітико-контрольний (KPI, анкетування, аудит якості) та інфраструктурний (поетапна модернізація номерного фонду). Особливу увагу приділено вдосконаленню ресторанного сервісу як найбільш проблемного напрямку: розширенню меню сніданку, навчанню персоналу, запровадженню стандартів часу подачі та температури страв, впровадженню концепції локальної гастрономічної ідентичності. Доведено економічну ефективність запропонованих заходів. За помірним прогнозним сценарієм реалізація комплексу заходів дозволить підвищити коефіцієнт завантаженості з 40% до 46% , середню добову ставку - з $1\ 400$ до 1

520 грн, RevPAR з 560 до 699 грн. Прогнозний річний приріст сукупного доходу складе близько 2,5 - 2,7 млн грн. При загальних інвестиційних витратах на рівні 500 000 грн ROI становить близько 400%, а реалістичний строк окупності 6 - 12 місяців. NPS прогнозується зростання до +15 - +28, CSI до 7,9 - 8,4/10, рейтинг на Booking.com до 8,2–8,5 балів.

Обґрунтовано стратегічну роль цифровізації як ключового напрямку розвитку управління якістю. Запропоновано поетапне впровадження: системи управління готелем (PMS), CRM-системи для персоналізації сервісу, програми лояльності гостей, автоматизованого збору зворотного зв'язку, онлайн-моніторингу репутації та діджитал-маркетингових інструментів. Розроблено тривимірну дорожню карту переходу до концепції TQM, що включає формування стандартів, цифровізацію процесів та розбудову культури якості відповідно до принципів ISO 9001:2015 і моделі EFQM. Встановлено, що запропонована модель вдосконалення управління якістю є реалістичною та адаптованою до умов незалежного тризіркового готелю регіонального рівня. Вона не потребує одночасних великих інвестицій, базується на принципах поетапності, вимірюваності результатів та залучення персоналу, що суттєво підвищує ймовірність успішної реалізації. Таким чином, проведене дослідження підтвердило висунуту гіпотезу про те, що системне вдосконалення управління якістю обслуговування в готелі «Галичина» на основі комплексу організаційних, кадрових, технологічних та інфраструктурних заходів дозволяє суттєво підвищити рівень задоволеності гостей, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стале зростання його фінансових результатів в умовах динамічного розвитку регіонального ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
3. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
4. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня "магістр" всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання "Безпека в надзвичайних ситуаціях" / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156
5. Бойко О.Б. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків): колективна монографія / О.Б. Бойко, Л.М. Мельник, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, Р.П. Шерстюк; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.
6. Вишньоський О.А., Стойко І. І. Проблеми та перспективи HoReCa в Україні у контексті індустрії 4.0 // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 12 жовтня 2023 р.). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. – 384 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-е вид., доп. Київ: Лібра, 2007.
8. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.

9. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4. Т.2. С. 39-43.
10. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.
11. Іжевський В.В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.3. С. 121-127.
12. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
13. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.
14. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
15. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення: 08.12.2022).
16. Захарченков О.С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень // Бізнес Інформ. № 2. 2012. С. 57-61.
17. Космидайло І. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. 2006. №6(60). С. 112-118.
18. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 158-164.
19. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс]

- // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158.
Режим доступу до журн.:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.
20. Міценко Н.Г., Міщук А.І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4(236). С. 191-204.
21. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251-263.
22. Офіційний сайт кампанії UA Plant-Based. Режим доступу:
<https://uaplantbased.com.ua/>.
23. Трифилова А.О. Роль інновацій в процесі формування стратегії підприємства // Менеджмент в Україні і за кордоном. 2000. № 3. С. 34-38.
24. Флекситаріанство та його переваги // Українська молодь: Інтернет-версія всеукраїнської газети. Лютий 2022. Режим доступу:
https://www.ukrmol.kiev.ua/2022/02/blog-post_29.html?m=1.
25. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.
26. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
27. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс] / Роман Шерстюк, Ігор Стойко, Віктор Паляниця // Соціально- економічні проблеми і держава. — 2022. — Вип. 1 (26). — С. 37-45. — Режим доступу:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>
28. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12-40. URL:
<https://healthpartners.chistjosephhealth.org/wp-content/uploads/2018/09/Parasuraman-et-al-Journal-of-Retailing-1988-2.pdf> (дата

звернення: 16.12.2025).

29. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ДСТУ-ISO-9001-2015.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).

30. ISO 22483:2020 Tourism and related services - Hotels - Service requirements. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/73315/8ca7e90719b945e79cbc6adb268176b3/ISO-22483-2020.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).

31. Внутрішні матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за 2022–2024 рр. (звітні та аналітичні дані підприємства).

ДОДАТКИ

Додаток А. SOP-шаблон

Назва документа: SOP-XX «_____»

Підрозділ/процес: _____

Версія/дата: ____ / ____

Затвердив(ла): _____

1. Мета

Описати єдиний порядок виконання операції/процесу з урахуванням стандартів сервісної поведінки та контрольних точок якості.

2. Область застосування

Де використовується SOP (рецепція/housekeeping/харчування/інше), для яких змін/посад.

3. Терміни та скорочення

(за потреби)

4. Відповідальність

- Виконавець(ці): _____
- Контроль: _____

5. Вхідні дані / ресурси

(бронь/заявка/графік/ключі/система PMS тощо)

6. Порядок виконання (кроки)

№	Дія	Стандарт етикету/комунікації	Час/норма	Запис/доказ виконання
1				
2				
3				

7. Контрольні точки якості

- КТ-1: _____ (критерій, як перевірити)
- КТ-2: _____
- КТ-3: _____

8. Дії у разі відхилення (ескалація)

- Кому повідомити: _____
- Строк: _____
- Запис у журналі: так/ні

9. Пов'язані документи

(чек-лист, скрипти, форма журналу скарг тощо)

Додаток Б. Чек-лист внутрішнього аудиту сервісу

Підрозділ: _____ Дата: _____ Аудитор: _____ Зміна: _____

Оцінювання: 2 - виконується; 1 - частково; 0 - не виконується; N/A - не застосовується.

Блок перевірки	Критерій	Оцінка	Доказ (спостереження/запис)	Коментар/невідповідність
Комунікація	Привітання/звернення відповідає стандарту			
Комунікація	Тон, тактовність, відсутність конфліктності			
Процес	Час check-in у межах норми (за SOP)			
Процес	Запити гостя зареєстровані та виконані			
Service recovery	Скарги фіксуються у журналі			
Service recovery	Є повідомлення гостю про рішення/статус			
Документація	Актуальні SOP доступні персоналу			

Підсумок аудиту: відповідність / часткова відповідність / невідповідність

Коригувальні дії (план):

Додаток В. Форма журналу скарг (реєстр звернень гостя)

№	Дата /час	Канал (усно/тел./онлайн)	ПІБ гостя/№ кімнати	Категорія	Опис проблеми	Пріоритет	Відповідь	Час реакції (хв)	Рішення	Статус (відкр./закр.)	Дата закриття	Повторна скарга (так/ні)	Примітка
1													