

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ»

Бєбєх Дарії Володимирівни

Науковий керівник:

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Вероніка ВЕРБА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**В.о завідувача кафедри менеджменту
д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК**

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ....	6
1.1. Сутність та поняття якості послуг у готельному бізнесі.....	6
1.2. Моделі, принципи та стандарти управління якістю готельних послуг.....	17
1.3. Застосування цифрових технологій у процесі управління якістю готельних послуг.....	25
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «ГОРИНЬ».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Горинь».....	36
2.2. Аналіз практики управління якістю послуг готелю «Горинь».....	42
2.3. Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю послуг у готелі.....	49
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних і готельних послуг якість обслуговування виступає ключовим чинником успішного функціонування готельних підприємств. Споживачі стають дедалі більш вимогливими, орієнтуючись не лише на ціну, а й на якість сервісу, індивідуальний підхід, комфорт та додаткові послуги. У зв'язку з цим ефективне управління якістю послуг у готельному бізнесі набуває особливого значення, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу готелю та його конкурентоспроможність на ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю впровадження системного підходу до забезпечення та підвищення якості готельних послуг, використання сучасних стандартів, технологій і методів оцінювання сервісу. Упровадження дієвих інструментів управління якістю дозволяє готелям адаптуватися до змін попиту, підвищувати лояльність клієнтів, зменшувати кількість скарг і втрати клієнтської бази.

Таким чином, дослідження питань управління якістю послуг у готельному бізнесі є надзвичайно актуальним з огляду на потребу підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності, задоволення споживчих очікувань та забезпечення стабільного розвитку у сфері туризму.

Стан дослідження. При дослідженні даної теми роботи використовувалася наукова література, різні монографії та статті. Дану тематику досліджували такі вчені – Перепеліцина В. Л., Влащенко Н. М., Черниш І. В., Маховка В. М., Бакало Н. В., Глебова А. О., Давидова О. Ю., Педченко Н. С., Гасій О. В., Абрамова А. Г., Галасюк С. С., Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В., Кохан М., Бірюкова Ю., Верезомська І. Г., Олійник О. М., Яцюк В., Безручко Л., Білоус С., Філь М., В. М. Зайцева, Малюга Л. М., Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна та інші.

Мета даної роботи – формування теоретико-методичних засад та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю послуг в готелі «Горинь».

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення наступних **завдань**:

- 1) надати характеристику сутності якості послуг у готельному бізнесі;
- 2) визначити моделі, принципи та стандарти управління якістю готельних послуг;
- 3) визначити можливість застосування цифрових технологій у процесі управління якістю готельних послуг;
- 4) надати організаційно-економічну характеристику готелю «Горинь»;
- 5) проаналізувати практику управління якістю послуг готелю «Горинь»;
- 6) обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління якістю послуг у готелі.

Об'єктом дослідження роботи є процес управління якістю послуг у готелях.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління якістю готельних послуг.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальні закони наукового пізнання, фундаментальні положення теорії та нормативних документів, постанов. Методологія зазначеної роботи ґрунтується також на загальних і спеціальних методах наукового пізнання. Формально-логічні методи використовувалися при формуванні ключових понять і визначень роботи, їх реалізації в економічному аспекті. Також в процесі дослідження застосовувалися різні загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. Серед них варто виділити: узагальнення, порівняння, індукції та дедукції, систематизації – при формуванні теоретичних засад управління якістю послуг, узагальнення та системного аналізу – для аналізу практики управління якістю послуг в готелі «Горинь» та розробці заходів щодо удосконалення цього процесу.

Інформаційна база включає джерела, на яких базується дослідження, а також нормативно-правову, статистичну та аналітичну інформацію.

Інформаційною базою курсової роботи стали Нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері готельного господарства, наукова та навчальна література з питань управління якістю та сервісу в готельному бізнесі Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., наукові статті з фахових журналів та збірників конференцій. Статистичні дані - власні опитування або результати анкетування клієнтів готелю. Інтернет-ресурси - офіційний сайт готелю.

Структура роботи зумовлена метою і завданнями дослідження і включає вступ, два розділи, шість підрозділів, висновки та список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та поняття якості послуг у готельному бізнесі

Послуга – це результат безпосередньої взаємодії постачальника і споживача, що має нематеріальний характер і спрямований на задоволення певної потреби. Готельна послуга – це комплексна послуга, що включає надання тимчасового проживання, побутових, інформаційних, транспортних, розважальних та інших послуг, які надаються клієнтам у межах діяльності готелю. Якість послуги – це сукупність характеристик послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені або очікувані потреби споживача [1, с. 500].

Критерії оцінки якості послуг у готельному бізнесі охоплюють низку важливих характеристик, що відображають як технічні, так і емоційно-психологічні аспекти обслуговування клієнтів.

Матеріальна інфраструктура визначає рівень технічного оснащення підприємства, стан приміщень, наявність зрозумілої навігації (вивіски, покажчики), а також ефективність роботи довідково-інформаційної служби. Професіоналізм відображає здатність персоналу надавати необхідні послуги своєчасно та відповідно до очікувань споживачів [2, с. 150].

Відповідальність характеризується готовністю працівників швидко реагувати на звернення клієнтів і допомагати їм у вирішенні проблем. Компетентність передбачає наявність у персоналу необхідних знань, умінь і досвіду для якісного виконання своїх обов'язків.

Довіра формується через упевненість клієнта в тому, що послуга буде надана якісно, надійно та відповідно до обіцянок. Упередженість

(респектабельність) означає зовнішню презентабельність сервісу, його статусність та сприйняття серед клієнтів [3, с. 41].

Безпека включає гарантії щодо особистої безпеки клієнта, а також захист його майна під час перебування у готелі. Доступність означає легкий та необмежений доступ до послуг для всіх категорій споживачів, без бар'єрів чи перешкод. Комунікабельність полягає у здатності персоналу ефективно спілкуватися з клієнтами зрозумілою для них мовою, вміти донести необхідну інформацію.

Розуміння клієнта передбачає уважне та тактовне ставлення до споживача, інтерес до його потреб і бажання забезпечити індивідуальний підхід.

Управління якістю готельних послуг – це безперервний, системний процес, що охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом: від проектування та моделювання послуги до її надання, контролю, аналізу результатів і внесення поліпшень. У готельному бізнесі якість послуги визначає конкурентоспроможність, імідж і рівень довіри клієнтів. Тому управління якістю є ключовою функцією менеджменту.

Першим етапом управління якістю є моделювання послуги, тобто її проектування згідно з потребами цільової аудиторії. На цьому етапі визначається структура послуги, її зміст, очікуваний рівень обслуговування, перелік стандартних та додаткових елементів. Наприклад, для 4-зіркового готелю в центрі міста модель послуги може включати комфортне розміщення, сніданки, безкоштовний Wi-Fi, трансфер та конференц-сервіси.

Процес моделювання має враховувати вимоги стандартів (зокрема ДСТУ, ISO 9001), маркетингові дослідження, особливості конкурентного середовища, сезонність, цінову політику.

У готелі відповідальність за моделювання послуги зазвичай покладається на службу маркетингу спільно з менеджером із якості або управляючим готелем.

Планування якості передбачає встановлення цілей, нормативів та процедур, які забезпечать стабільну якість послуг.

До цього етапу належать:

- розробка стандартів обслуговування (SOP) для всіх функціональних підрозділів (прибиральниці, адміністратори, офіціанти тощо);
- формування графіків робіт, контрольних листів якості та переліку ключових показників ефективності (KPI);
- встановлення вимог до персоналу: компетенції, форми навчання, адаптація нових працівників;
- планування періодичних перевірок, оцінок і коригувальних дій у разі виявлення проблем.

Планування здійснює адміністрація готелю разом із фахівцями з якості, персоналу та маркетингу.

Аналіз дозволяє виявити фактичний рівень якості послуг, порівняти його з очікуваним та виявити відхилення. До основних методів належать збір та аналіз відгуків гостей (анкетування, онлайн-платформи), внутрішні звіти від керівників служб (хаускіпінг, рецепція, кухня), аналіз скарг і звернень, проведення SWOT-аналізу сервісу, порівняння з конкурентами (бенчмаркінг).

Результати аналізу передаються менеджеру з якості або дирекції готелю, які приймають рішення щодо змін.

Контроль – це постійне спостереження за процесами обслуговування з метою підтримки якості на належному рівні. Його завдання – не покарання, а запобігання погіршенню сервісу.

Форми контролю в готелі:

- внутрішній аудит (перевірка номерів, кухні, зони рецепції);
- метод «таємного гостя» для оцінки сервісу очима клієнта;
- регулярні наради з персоналом щодо виявлених недоліків;
- контроль відповідності послуг категорії готелю (особливо для сертифікованих готелів);
- використання CRM-системи для фіксації звернень гостей і рішень за ними.

Контроль здійснюється керівниками підрозділів, а також менеджером із якості, який узагальнює інформацію та формує звіти.

У сучасних готелях система управління якістю будується з урахуванням міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт передбачає орієнтацію на клієнта; залучення керівництва; процесний підхід до управління; безперервне вдосконалення; прийняття рішень на основі фактів.

Для реалізації стандартів ISO або ДСТУ в готелі створюється внутрішня система менеджменту якості (СМЯ), яка регламентує всі ключові процеси та містить політику, процедури, інструкції й звіти.

Процес управління якістю готельної послуги є багаторівневим і вимагає активної участі всіх структур готелю – від топ-менеджменту до лінійного персоналу. Його основними етапами є моделювання, планування, аналіз та контроль. Ефективне управління якістю базується на стандартах, регулярній перевірці, взаємодії з клієнтами та постійному вдосконаленні сервісу.

Таблиця 1.1 - Особливості оцінювання готельної послуги та її якості [2, с. 150]

Особливості	Характеристика
Нематеріальний характер	послугу не можна побачити чи «протестувати» до моменту надання
Суб'єктивність оцінювання	залежить від особистих вражень клієнта
Велика роль людського чинника	поведінка персоналу має ключове значення
Сезонність	у високий сезон можливе падіння якості через перевантаження
Комплексність	готельна послуга включає не лише проживання, а й цілу систему супутніх сервісів
Взаємозв'язок з іміджем готелю	якість сприймається в контексті очікувань, які формує репутація

Готельна послуга формується з таких основних елементів. Це основні послуги - надання номеру для тимчасового проживання (житлова площа, меблі, санвузол); прибирання кімнати, заміна білизни; реєстрація, поселення/виселення (check-in / check-out); безпека та охорона клієнта й його майна [3, с. 41].

Додаткові послуги (елементи обслуговування) - харчування (сніданки, ресторан, доставка їжі до номеру); побутові послуги (прання, прасування,

виклик таксі); бізнес-послуги (конференц-зали, офісна техніка, Wi-Fi); транспортне обслуговування (трансфер, оренда авто). Таким чином, обслуговування – це не окрема послуга, а якість і спосіб надання як основних, так і додаткових сервісів. Воно включає привітність персоналу, швидкість реагування, індивідуальний підхід до клієнта.

Таблиця 1.2 - Оцінювання якості готельної послуги [4, с. 459]

Складова	Критерії оцінки
Проживання	Чистота, комфорт, шумоізоляція, стан меблів та сантехніки
Обслуговування	Ввічливість персоналу, швидкість, індивідуальний підхід
Харчування	Якість їжі, різноманітність, сервіс
Додаткові сервіси	Наявність, доступність, зручність
Реєстрація/виселення	Швидкість, зручність, доступність інформації
Інтер'єр, атмосфера	Естетика, освітлення, дизайн
Ціна/якість	Співвідношення вартості до очікуваного рівня сервісу

Ефективне управління якістю готельних послуг можливе завдяки системному підходу, який включає три ключові етапи: планування, аналіз і контроль.

Планування передбачає розробку стандартів обслуговування (SOP – стандартні операційні процедури), складання переліку послуг і тарифної політики, формування штатного розкладу, графіків прибирання, харчування, чергувань. Також важливим є визначення очікуваних рівнів сервісу відповідно до категорії готелю, наприклад, 3-зірковий або 5-зірковий формат.

Аналіз якості готельних послуг здійснюється шляхом збору і опрацювання відгуків клієнтів через анкетування та онлайн-огляди. Проводиться SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Доцільним є також порівняння з конкурентами (бенчмаркінг) та оцінка ефективності роботи персоналу й фінансових витрат на надання послуг [5, с. 186].

Контроль реалізується через внутрішні аудити якості, зокрема шляхом перевірок або використання методу «таємного гостя». Регулярно проводяться опитування персоналу з метою виявлення проблемних ділянок в обслуговуванні. Упроваджується система управління якістю, наприклад, відповідно до стандарту

ISO 9001. Окрему увагу приділяють моніторингу скарг та звернень клієнтів, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від стандартів.

Готельна послуга – це складна система взаємопов’язаних елементів, де якість кожного з них формує загальне сприйняття сервісу. Основу ефективного управління її якістю становить чітке планування, постійний аналіз та системний контроль, що дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність закладу.

Швидкість обслуговування є важливим аспектом, оскільки клієнти часто цінують зручність та швидкість. Важливо, щоб процеси реєстрації, розрахунку та обслуговування були безперешкодними і швидкими. Чистота номерів, зручність меблів, якість постільної білизни, рівень комфорту – це основні характеристики, які визначають перше враження клієнта про готель. Зручності повинні відповідати або перевищувати очікування гостей.

Якісне обслуговування передбачає врахування індивідуальних потреб кожного гостя. Це може бути, наприклад, специфічні побажання щодо харчування або особливі вимоги щодо умов номера. Важливою складовою є здатність готелю швидко та ефективно реагувати на будь-які непередбачені ситуації або проблеми, що можуть виникнути під час перебування гостя. Якісне обслуговування передбачає мінімізацію негативних моментів і швидке вирішення можливих конфліктів [3, с. 47-49].

Додаткові послуги, такі як безкоштовний Wi-Fi, трансфер, екскурсії, можуть значно підвищити рівень обслуговування і задоволення клієнтів. Важливо не тільки фізично обслуговувати гостей, але й вести з ними ефективну комунікацію до, під час і після їхнього перебування в готелі. Це включає телефонні дзвінки, електронні листи, відповіді на запити гостей, а також взаємодію через соціальні мережі. Загалом, якісний сервіс у готельному бізнесі є ключовим фактором, який забезпечує успіх і довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

У готельному бізнесі клієнтське обслуговування є одним з найважливіших факторів, що визначає конкурентоспроможність готелю. Якість обслуговування

безпосередньо впливає на репутацію готелю, рівень лояльності гостей, здатність залучати нових клієнтів та підтримувати стабільний прибуток. У сучасному світі, де конкуренція серед готелів є надзвичайно високою, ефективне та професійне обслуговування здатне стати вирішальним фактором у виборі клієнтів.

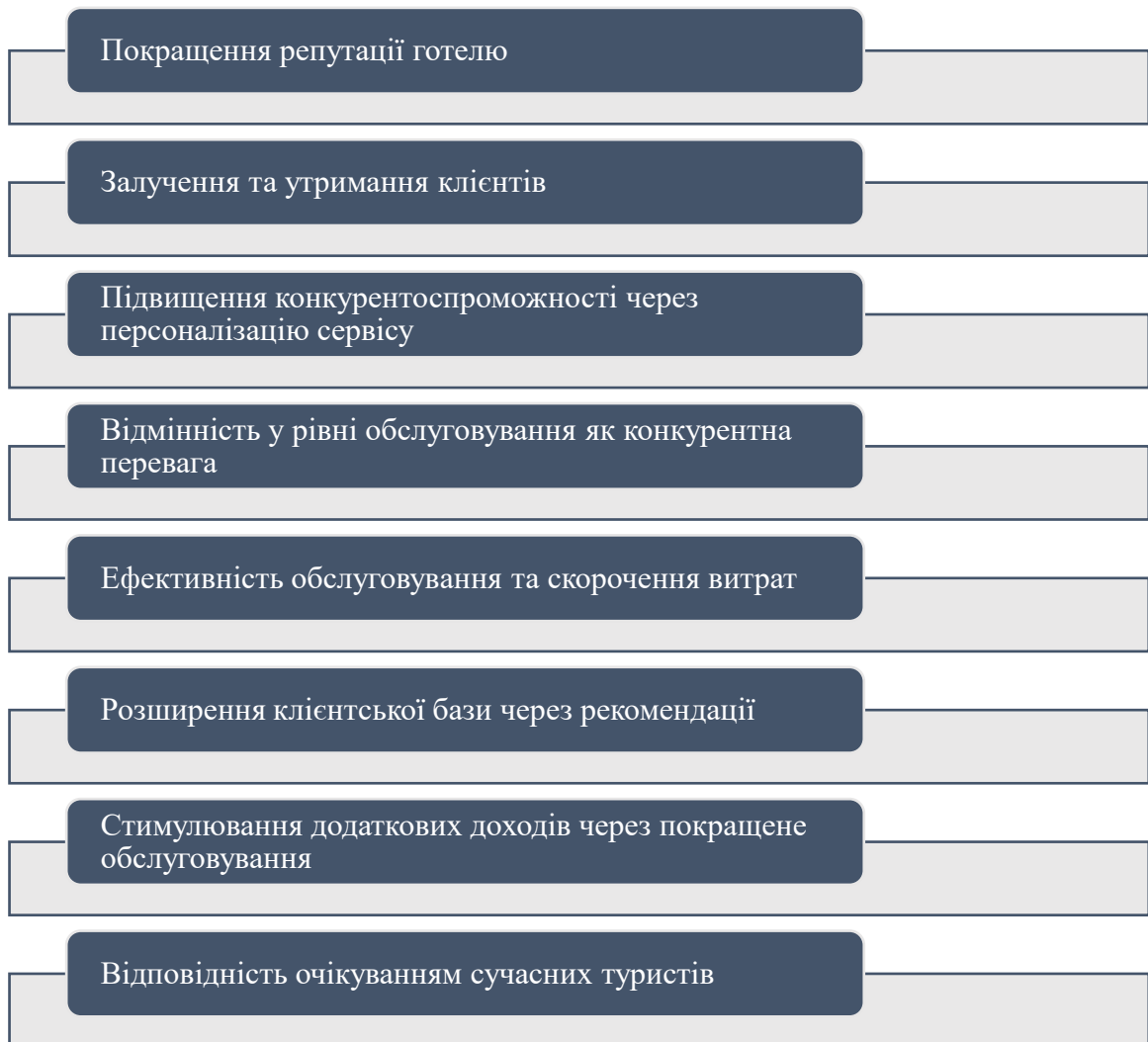


Рисунок 1.1 - Основні критерії управління якістю готелю

Якісне обслуговування сприяє формуванню позитивного іміджу готелю. Відгуки гостей, особливо в епоху онлайн-ресурсів і соціальних мереж, мають величезний вплив на популярність готелю. Гості, які отримують високий рівень обслуговування, зазвичай залишають позитивні відгуки, що стимулює нових клієнтів вибирати саме цей готель [4, с. 462-464].

Завдяки високоякісному обслуговуванню готель може не тільки залучати нових гостей, але й утримувати постійних клієнтів. Важливо, щоб клієнти

відчували, що їх потреби враховуються, а кожен їхній візит стає приємним досвідом. Постійна лояльність клієнтів зменшує витрати на залучення нових гостей, оскільки утримання клієнтів часто є дешевшим і вигіднішим.

Індивідуальний підхід до кожного гостя дозволяє готелям відрізнитися від конкурентів. Завдяки персоналізованому обслуговуванню можна задовольнити специфічні побажання гостей, створити для них особливу атмосферу, що сприяє формуванню позитивного враження та підвищенню шансів на повторний візит.

В умовах насиченого ринку, де ціни часто є схожими між конкурентами, рівень обслуговування може стати визначальним фактором при виборі готелю. Гостям важливо не лише отримати бажану послугу, але й відчуту турботу та увагу. Тому готелі, що здатні надавати вищий рівень обслуговування, можуть виявлятися більш привабливими для клієнтів, порівняно з конкурентами.

Якісне клієнтське обслуговування також включає оперативність та ефективність у вирішенні питань та проблем гостей. Швидке реагування на запити та оперативне вирішення питань допомагає знижувати витрати на виправлення помилок, а також зберігає час і ресурси, що можуть бути використані для інших важливих завдань [5, с. 186].

Клієнти, які задоволені якістю обслуговування, часто рекомендують готель своїм друзям, родичам або через онлайн-платформи. Сильна репутація вражаючого обслуговування може стати ефективним інструментом для залучення нових гостей, оскільки багато людей довіряють особистим рекомендаціям і відгукам.

Готелі, які приділяють увагу клієнтському обслуговуванню, можуть ефективно просувати додаткові послуги, такі як ресторани, екскурсії, організація заходів тощо. Задоволені клієнти частіше погоджуються на додаткові послуги, що приносить додаткові доходи.

Сучасні туристи мають високі вимоги до рівня обслуговування. Готелі, які не приділяють належної уваги клієнтському обслуговуванню, ризикують не відповідати цим вимогам, що може призвести до їх втрати на користь

конкурентів. Ось чому важливо постійно вдосконалювати сервіс, використовуючи новітні технології та підходи.

Отже, клієнтське обслуговування є важливим чинником, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність готелю. Якість обслуговування формує репутацію готелю, сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності постійних гостей та здатність ефективно конкурувати на ринку. Чим вище рівень обслуговування, тим більша ймовірність успіху готелю на ринку, що дозволяє йому займати вигіднішу позицію серед конкурентів.

Сфера гостинності є динамічною галуззю, що постійно змінюється під впливом соціальних, економічних, технологічних та культурних факторів. Зміни в потребах клієнтів, розвиток нових технологій та змінювана економічна ситуація створюють нові виклики та можливості для готельного бізнесу [6].



Рисунок 1.2 - Основні тенденції у сфері гостинності

Персоналізація обслуговування стає важливим трендом. Готелі все більше використовують дані клієнтів для того, щоб надати індивідуальний досвід. Завдяки персоналізованим послугам, таким як індивідуальні пропозиції, налаштовані на основі вподобань клієнтів, або спеціальні умови для лояльних гостей, готелі намагаються підвищити рівень задоволення своїх відвідувачів.

Інтеграція новітніх технологій є важливою тенденцією. Автоматизовані процеси реєстрації та виїзду, використання мобільних додатків для бронювання

та управління номерами, а також чат-боти для обслуговування клієнтів стають звичними у готельній індустрії. Це не тільки покращує досвід гостей, але й оптимізує витрати на обслуговування та підвищує ефективність роботи персоналу [7, с. 204].

Сфера гостинності активно інтегрує стратегії сталого розвитку та екологічної відповідальності. Більше готелів впроваджують екологічно чисті практики, такі як енергоефективні технології, використання відновлювальних джерел енергії, скорочення використання пластика, органічні харчування та інші ініціативи. Це не тільки відповідає вимогам екологічної відповідальності, але й задовольняє зростаючий попит серед клієнтів, які шукають екологічно чисті послуги.

Онлайн-платформи для бронювання, такі як Booking.com, Airbnb, Expedia, займають провідне місце в сучасному готельному бізнесі. Клієнти все більше звикають до використання мобільних додатків і веб-сайтів для порівняння цін, доступності та зручності послуг. Тому важливо, щоб готелі мали активну онлайн-присутність і можливість надавати конкурентні ціни та пропозиції через ці канали.

Сучасні туристи шукають не просто комфорт, а й унікальні враження. Тому в готельній індустрії популярними стають послуги, орієнтовані на створення автентичного досвіду, що відповідає місцевій культурі. Тури, заняття, дегустації, майстер-класи та інші події, що дозволяють зануритись у культуру місця, є одними з основних запитів клієнтів [8, с. 93-99].

Гнучкість у політиках бронювання, можливість безкоштовного скасування броні та гнучкість у ціноутворенні (наприклад, динамічне ціноутворення) стають необхідними для привабливості готелів. Особливо це стало важливим після пандемії COVID-19, коли клієнти все частіше шукають можливість скасувати або змінити свої бронювання без значних фінансових втрат.

Конкуренція у сфері гостинності зростає, зокрема через вплив онлайн-платформ типу Airbnb, де приватні особи можуть надавати житло на короткий термін. Це створює додатковий тиск на традиційні готелі, які змушені

пропонувати більш привабливі умови для клієнтів, щоб зберегти свою частку ринку.

Економічна нестабільність, інфляція, зміни валютних курсів можуть суттєво вплинути на попит на туристичні послуги. Це особливо актуально для готелів, що працюють в міжнародному сегменті або на ринках, де економічна ситуація є непередбачуваною. В таких умовах готелі повинні адаптувати свої ціни та стратегії для підтримки стабільності [9].



Рисунок 1.3 - Основні виклики у сфері гостинності

У багатьох країнах готельний бізнес стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Високий рівень плинності кадрів та недостатній рівень професіоналізму в деяких випадках можуть погіршити рівень обслуговування та вплинути на репутацію готелю. Тому залучення, навчання та утримання персоналу є постійним викликом для готельних підприємств.

Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, розпізнавання обличчя для реєстрації та інші інновації, вимагає великих інвестицій. Для багатьох готелів це може стати суттєвим фінансовим викликом. Однак без інтеграції сучасних технологій готелі ризикують втратити свою конкурентоспроможність.

Сучасні туристи все більше цінують комфорт, безпеку та інноваційні послуги. Розуміння змін у потребах клієнтів є важливим для підтримки

конкурентоспроможності. Якщо готелі не можуть адаптуватися до нових вимог (наприклад, забезпечення гігієни та дистанційованих послуг), вони можуть втратити свою привабливість на ринку [10, с. 66-71].

Гостинність є однією з найбільш змінюваних галузей, і готельний бізнес має постійно адаптуватися до нових тенденцій та викликів. Успішні готелі повинні вчасно реагувати на зміни в поведінці споживачів, інтегрувати нові технології, дбати про сталий розвиток та екологічність, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

1.2. Моделі, принципи та стандарти управління якістю готельних послуг

Управління якістю в готельному бізнесі є ключовим аспектом для забезпечення високої якості послуг і задоволення потреб клієнтів. Для цього використовуються різноманітні підходи та стандарти, які дозволяють готелям та іншим підприємствам сфери гостинності надавати послуги на високому рівні та зберігати конкурентоспроможність. Одним з основних напрямків є дотримання міжнародних стандартів та процедур, які допомагають забезпечити ефективне управління обслуговуванням.

ISO 22483:2020 - Стандарт міжнародної організації по стандартизації для гостинності ISO 22483 - це міжнародний стандарт, що визначає вимоги до управління якістю послуг у сфері гостинності, зокрема для готелів. Він був розроблений для того, щоб допомогти готелям забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та ефективно організувати процеси управління. Стандарт орієнтований на всі етапи взаємодії з клієнтом — від бронювання до обслуговування та виїзду [11].

Основні вимоги та принципи ISO 22483:2020:

- визначення чітких процесів обслуговування для кожного етапу перебування клієнта;
- постійний моніторинг і оцінка якості послуг через зворотний зв'язок від гостей;
- прозорість і доступність процедур для клієнтів.
- врахування культурних і соціальних відмінностей у підходах до обслуговування;
- розвиток системи управління якістю на основі постійного вдосконалення.

Переваги ISO 22483 для готелів:

- підвищення довіри клієнтів завдяки дотриманню міжнародних стандартів;
- систематичне покращення обслуговування та управління процесами;
- підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Forbes Travel Guide (FTG) - Глобальний стандарт якості обслуговування – це один з найвідоміших та найпрестижніших стандартів у сфері гостинності, що визначає критерії для присудження зірок готелям, ресторанам та спа-центрам по всьому світу. Стандарт визначає високу якість обслуговування через оцінку різних аспектів взаємодії з клієнтами: від чистоти номерів і якості обслуговування до ефективності персоналу та наявності додаткових послуг [12].

Стандарти обслуговування	Оцінка всіх аспектів обслуговування, таких як швидкість реєстрації, професіоналізм персоналу, наявність зручних послуг.
Секретні перевірки	Оцінка послуг здійснюється анонімно через таємних інспекторів, що гарантує об'єктивність оцінки.
Висока деталізація	Для кожного рівня зірок (від 1 до 5) визначено чіткі вимоги, що включають понад 900 критеріїв.

Рисунок 1.4 - Ключові характеристики Forbes Travel Guide

Переваги Forbes Travel Guide:

- визнання на міжнародному рівні якості обслуговування;
- високий рівень стандартизації, що дозволяє готелям надавати послуги, орієнтуючись на світові стандарти;
- залучення нових клієнтів завдяки високому рівню рейтингу.

Стандартні операційні процедури (SOP) – це внутрішні документи, які регламентують усі процеси, що стосуються обслуговування клієнтів у готелях та інших установах сфери гостинності. SOP допомагають забезпечити стандартизацію послуг, контроль за виконанням процедур, підвищення ефективності роботи персоналу та гарантію високої якості обслуговування [13, с. 120].

Регламентация процесів	Визначаються чіткі етапи взаємодії з клієнтами, від бронювання до виїзду.
Навчання персоналу	Створення чітких інструкцій для співробітників для забезпечення однакового рівня обслуговування.
Підвищення ефективності	Визначаються найкращі практики для обробки запитів, прийому гостей, вирішення конфліктних ситуацій.
Оцінка та корекція	Регулярна перевірка дотримання SOP та їх коригування на основі відгуків клієнтів і результатів роботи

Рисунок 1.5 - Основні аспекти SOP у готельному бізнесі

Переваги стандартних операційних процедур:

- забезпечення послідовності і стандартизації в обслуговуванні;
- полегшення навчання нових співробітників;
- підвищення рівня задоволення клієнтів завдяки якісному та ефективному обслуговуванню.

Міжнародні стандарти гостинності, такі як ISO 22483, Forbes Travel Guide та стандартні операційні процедури (SOP), є важливими інструментами для забезпечення високої якості обслуговування та конкурентоспроможності готелів на ринку. Вони дозволяють не лише стандартизувати процеси обслуговування, але й підвищити ефективність роботи персоналу, що, в свою чергу, сприяє

підвищенню рівня задоволення клієнтів і репутації готелю. Дотримання таких стандартів допомагає готелям відповідати світовим вимогам і зберігати лояльність своїх гостей [14, с. 216-219].

Оцінка ефективності обслуговування клієнтів є важливою складовою для підтримки високої якості послуг у готельному бізнесі та інших сферах гостинності. Для цього використовуються різноманітні метрики, які дозволяють вимірювати задоволеність клієнтів, ефективність комунікацій та взаємодії з персоналом. Ось деякі з основних метрик, що допомагають оцінити ефективність обслуговування:

Customer Satisfaction Score (CSAT) – це одна з найпоширеніших метрик, яка вимірює рівень задоволення клієнтів після надання певної послуги. CSAT зазвичай вимірюється шляхом простого питання, на кшталт: «Наскільки ви задоволені нашими послугами?» із шкалою оцінок (наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10). В результаті обчислюється середній бал, що дозволяє визначити рівень задоволення клієнтів [15, с. 357].

Формула розрахунку CSAT:

$$CSAT = \frac{\text{Сумарна кількість балів}}{\text{Кількість відповідей}} \times 100 \quad (1)$$

Переваги CSAT:

- простота в реалізації та розумінні;
- дозволяє швидко оцінити рівень задоволення клієнтів після кожного етапу обслуговування (наприклад, після реєстрації або виїзду);
- дає можливість оперативно виявляти проблеми та впроваджувати корективи.

Проте може не показувати довгострокові тенденції, оскільки фокусується лише на конкретних ситуаціях.

Індекс лояльності клієнтів Net Promoter Score (NPS) вимірює лояльність клієнтів до бренду чи компанії, тобто ймовірність того, що клієнт порекомендує продукт чи послугу своїм знайомим або колегам. NPS базується на однозначному питанні: «Яка ймовірність, що ви порекомендуєте нашу компанію/готель друзям

або колегам?» Клієнти оцінюють ймовірність на шкалі від 0 до 10, де 0 означає «вкрай мало ймовірно», а 10 - «вкрай ймовірно» [16].

Розподіл оцінок для NPS:

- промоутери (9-10) – задоволені клієнти, які з високою ймовірністю рекомендуватимуть компанію;
- пасивні (7-8) – задоволені клієнти, але не дуже лояльні;
- критики (0-6) – незадоволені клієнти, які можуть негативно впливати на репутацію.

Формула розрахунку NPS:

$$NPS = \%Промоутерів - \%Критиків \quad (2)$$

Переваги NPS:

- легко інтерпретується і дозволяє отримати загальну картину лояльності клієнтів;
- дає чітке уявлення про те, як бренд сприймається на ринку;
- є універсальним інструментом, що використовується в багатьох галузях.

Недоліки:

- не надає достатньо деталей для аналізу конкретних причин незадоволення клієнтів;
- може не відображати всі нюанси взаємодії з брендом.

Середній час обробки запиту Average Handling Time (АНТ) вимірює середній час, необхідний для обробки одного запиту клієнта, включаючи час розмови, час після розмови (наприклад, на підготовку звітності або виконання необхідних дій) та будь-який час на вирішення запиту. Це важлива метрика, яка дозволяє оцінити ефективність персоналу та системи обслуговування [17, с. 74].

Формула розрахунку АНТ:

$$АНТ = \frac{\text{Загальний час розмови} + \text{Загальний час утримання} + \text{Загальний час післяобробки}}{\text{Кількість оброблених звернень}} \quad (3)$$

Переваги АНТ:

- дозволяє виявити, наскільки ефективно працюють співробітники;

- допомагає оптимізувати роботу контактних центрів, скорочуючи час на обробку запитів;
- дає можливість оцінити загальний рівень сервісу в компанії.

Проте може не враховувати складність конкретних запитів, через що швидке вирішення простих завдань не завжди є показником ефективності.

Рішення на першому контакті First Contact Resolution (FCR) вимірює здатність компанії вирішувати проблему клієнта або надати послугу при першому зверненні без необхідності подальших контактів. Ця метрика є одним з основних показників ефективності обслуговування, оскільки вирішення проблеми з першого разу підвищує задоволеність клієнта і зменшує витрати на додаткові звернення [18, с. 113-119].

Формула розрахунку FCR:

$$FCR = \left(\frac{\text{Кількість проблем, вирішених з першого разу}}{\text{Загальна кількість запитів}} \right) \times 100 \quad (5)$$

Переваги FCR:

- високий рівень FCR сприяє зростанню лояльності клієнтів і зменшенню витрат;
- дозволяє зменшити навантаження на персонал, оскільки менше клієнтів звертаються повторно;
- покращує ефективність бізнес-процесів і комунікацій.

Підрахунок FCR може бути складним, оскільки необхідно враховувати складність запитів і вирішення проблем.

Оцінка зусиль клієнта Customer Effort Score (CES) вимірює, скільки зусиль клієнт витратив на вирішення свого запиту або проблему. Це важлива метрика для оцінки того, наскільки легким або складним був процес взаємодії з компанією чи готелем. Зазвичай клієнтів запитують: «Які зусилля ви витратили на вирішення вашого запиту?» із шкалою від 1 (мало зусиль) до 7 (багато зусиль).

Переваги CES – визначає, наскільки компанія спростила для клієнта взаємодію і вирішення проблем, чим менше зусиль витрачає клієнт, тим вищий рівень задоволення та лояльності [19, с. 488].

Недоліки – може не завжди відображати комплексність проблеми або запиту, що впливає на оцінку.

Метрики оцінки ефективності обслуговування, такі як CSAT, NPS, АНТ, FCR і CES, є потужними інструментами для визначення рівня задоволення клієнтів та ефективності роботи персоналу. Кожна з цих метрик має свої переваги та недоліки, тому для отримання повної картини якості обслуговування доцільно використовувати їх в комплексі. Вони допомагають покращити взаємодію з клієнтами, знижувати витрати та підвищувати лояльність гостей.

Комунікація з клієнтами є одним з основних інструментів у сфері гостинності, і важливо враховувати не лише технічні аспекти обслуговування, але й психологічні фактори, які значно впливають на загальне враження від перебування в готелі. Кожен етап взаємодії з гостем - від реєстрації до виїзду - є можливістю для створення позитивного або негативного досвіду. У зв'язку з цим, психологічні аспекти комунікації є надзвичайно важливими для готельного бізнесу, адже вони визначають рівень задоволення клієнтів і сприяють їхньому поверненню [20, с. 484].

У сфері гостинності емоційний стан клієнта грає величезну роль, оскільки туристи часто шукають не тільки комфорт і зручність, але й відчуття безпеки та емоційного комфорту. Гостинність у готелі починається з того, як співробітники сприймають емоційний настрій клієнта і реагують на нього.

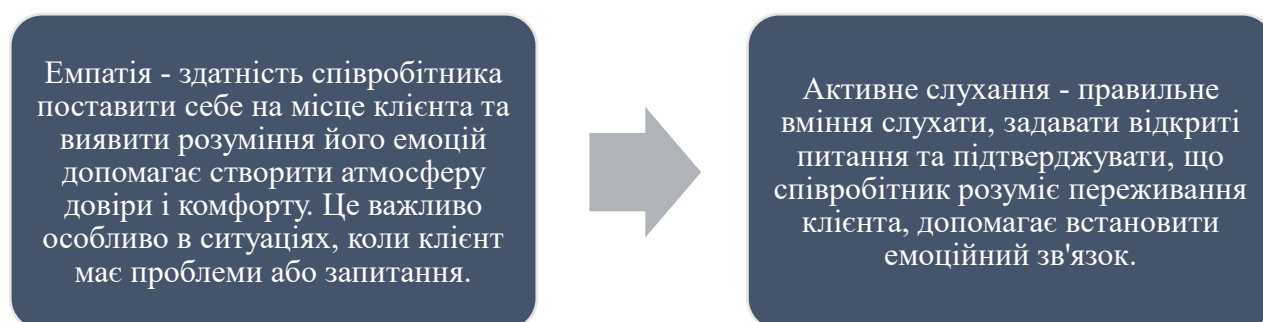


Рисунок 1.6 - Важливість емоційної підтримки та довіри

Багато психологічних аспектів комунікації залежить від невербальних сигналів, які людина передає через свою позу, міміку, тон голосу та жестикуляцію. У готельному бізнесі персонал має бути свідомим того, як він спілкується з клієнтами не лише словами, а й своїми невербальними проявами.

Важливо використовувати м'який, дружній та спокійний тон, особливо при вирішенні складних ситуацій або зверненні до незадоволених гостей. Щира усмішка та відкритий вираз обличчя можуть значно покращити взаємодію з клієнтами, створюючи відчуття доброзичливості та комфорту. Відкритість і доступність через позицію тіла (захоплення постави, відсутність «закритих» поз) допомагають створити довірливу атмосферу [21, с. 414].

Клієнти можуть зустрічати проблеми під час перебування в готелі – від затримок реєстрації до несправності обладнання. Важливою частиною комунікації в готельному бізнесі є вміння ефективно управляти стресовими ситуаціями та конфліктами. Важливо вміти знижувати напругу та зберігати спокій у стресових ситуаціях. Враховуючи, що гості можуть бути в емоційному стані, ефективні стратегії включають спокійне й впевнене ставлення, уважне слухання, надання конкретних рішень. Коли виникають конфлікти або непорозуміння, психологічно важливо визнати помилки та перепросити, навіть якщо ситуація не була під повним контролем готелю. Це допомагає створити атмосферу взаємної поваги і знижує ймовірність агресії з боку клієнта.

Кожен клієнт є унікальним, і розуміння психології кожної людини допомагає персоналу створювати більш персоналізований досвід обслуговування. Звертання до клієнта на ім'я, запам'ятовування його уподобань (наприклад, наявність певних засобів гігієни в номері чи особливі харчові запити) сприяє підвищенню задоволеності та створенню відчуття значущості для готелю. Розуміння типів особистості клієнтів (екстраверти чи інтроверти, типи темпераменту) допомагає в адаптації підходу до кожного гостя [22, с. 78-83].

Психологічно важливим аспектом є те, як формуються фрази і коментарі у процесі взаємодії з гостем. Використання позитивної мови допомагає створити доброзичливу атмосферу. Замість фрази «Я не можу допомогти вам з цим» можна сказати: «Давайте знайдемо, як вирішити це питання разом». Навіть коли є обмеження або труднощі, важливо підкреслювати те, що можливо зробити для задоволення клієнта.

Перше враження - це те, що клієнт зазвичай оцінює на основі початкового контакту з готелем. Це може бути під час реєстрації, при першому знайомстві з персоналом чи навіть при входному дзвінку до рецепції. Важливо створити відразу атмосферу гостинності, тепла і турботи. Позитивне перше враження може значно підвищити рівень задоволення від перебування в готелі.

В готельному бізнесі часто маємо справу з групами клієнтів, такими як сім'ї, компанії друзів або бізнес-групи. У таких випадках психологія групової взаємодії також відіграє важливу роль. Розуміння того, як взаємодіють члени групи, дозволяє створювати ефективні стратегії обслуговування. Наприклад, розуміння лідерів групи чи головних рішень для спільних інтересів може допомогти підвищити рівень обслуговування. Кожна група має індивідуальні потреби (наприклад, одна людина може бути задоволена зручністю номеру, а інша – з їжею чи сервісами). Важливо виявляти інтерес до кожного.

Психологічні аспекти комунікації з клієнтами у готельному бізнесі включають багато важливих елементів, які допомагають створити комфортну, позитивну атмосферу для гостей. Розуміння емоційних потреб клієнтів, ефективне використання невербальної комунікації, розв'язання конфліктних ситуацій, індивідуальний підхід до кожного гостя і застосування психологічно грамотної мови можуть значно покращити взаємодію з клієнтами та підвищити рівень їх задоволення і лояльності [23, с. 110].

1.3. Застосування цифрових технологій у процесі управління якістю готельних послуг

Цифрові технології вже давно стали невід'ємною частиною готельного бізнесу, дозволяючи покращити якість обслуговування, зробити обслуговування ефективнішим і персоналізованим.

Цифрові інструменти здатні впливати на ключові параметри якості, які сприймає клієнт, приміром, на доступність та зручність бронювання. Завдяки системам онлайн-бронювання (Booking, Expedia, власні CRM), гість може швидко знайти, порівняти та оплатити номер, що підвищує зручність і доступність. Швидкість і точність обслуговування можливі за рахунок електронна реєстрація, мобільні додатки для check-in/check-out зменшують час очікування.

Через аналіз даних (Big Data, CRM) готель може врахувати вподобання постійних клієнтів (наприклад, вибір номера, сніданків, температури в кімнаті). Смарт-системи в номерах (керування освітленням, температурою, ТВ через додаток) підвищують загальний рівень задоволення послугою.

Цифрові рішення значно підвищують ефективність управління якістю на кожному з етапів:

1. Моделювання послуги – аналіз споживчих уподобань через Google Analytics, соцмережі, CRM, створення віртуального туру по готелю для коректного формування очікувань.
2. Планування – ERP-системи (наприклад, Oracle Hospitality, Opera PMS) дозволяють планувати графіки персоналу, ресурси, завантаження номерного фонду, планування меню, закупівель, витрат через спеціалізовані модулі.
3. Аналіз – інтеграція систем управління з платформами відгуків (Booking.com, TripAdvisor) для автоматичного збору зворотного зв'язку, автоматизована обробка скарг та пропозицій, аналітика KPI персоналу: оцінка ефективності обслуговування, тривалості заселення, чистоти номерів тощо.
4. Контроль – впровадження цифрових чек-листів і контрольних карт для щоденної перевірки номерів, харчування, чистоти, системи відеонагляду та електронного моніторингу персоналу, моніторинг інцидентів через внутрішні системи підтримки (Help Desk).

Одним із важливих інструментів, що допомагають автоматизувати і покращити взаємодію з клієнтами, є CRM-системи (Customer Relationship Management). Вони дають можливість готелям створювати персоналізовані послуги, що підвищують задоволеність клієнтів і сприяють їхній лояльності.

CRM-система – це програмне забезпечення, яке допомагає організаціям керувати взаємодією з клієнтами, зберігати інформацію про них, аналізувати їхні поведінкові патерни та надавати більш персоналізовані послуги. У готельному бізнесі CRM-системи використовуються для моніторингу взаємодії з гостями на всіх етапах їхнього перебування – від бронювання до виїзду [24].

CRM-системи дозволяють готелям надавати послуги, що враховують індивідуальні потреби кожного клієнта, що суттєво підвищує рівень задоволення та лояльності. CRM-системи збирають дані про переваги та історію перебування клієнта, такі як типи номерів, запити на додаткові послуги (наприклад, спа-послуги або трансфери) або харчування. Це дозволяє персоналу надавати гостям персоналізовані пропозиції ще до їхнього прибуття або під час перебування, що створює відчуття індивідуального підходу.

CRM-система зберігає історію всіх взаємодій з клієнтом - його запитів, скарг, спеціальних вимог. Це дає можливість персоналу передбачати потреби гостя, не запитуючи їх кожного разу і вчасно реагувати на всі особливості, наприклад, на підвищену чутливість до певних видів харчування чи попередні скарги на обслуговування [25, с. 10-14].

CRM-система може автоматично надсилати клієнтам персоналізовані нагадування про майбутні бронювання, спеціальні пропозиції або бонусні програми. Це дозволяє підтримувати зв'язок із клієнтом до та після перебування, що збільшує ймовірність їхнього повернення.

CRM-системи мають потужні аналітичні інструменти, які дозволяють прогнозувати потреби клієнтів на основі їхньої історії перебування. Наприклад, якщо гість часто замовляє додаткові послуги під час своїх візитів, система може запропонувати йому спеціальні пакети або знижки на ці послуги при майбутніх бронюваннях.

З допомогою CRM-систем можна автоматизувати ряд комунікацій з клієнтами. Наприклад, автоматичне відправлення подяк за візит, запитів щодо зворотного зв'язку або надання промо-кодів для майбутніх відвідувань. Це дозволяє зекономити час і підвищити ефективність комунікацій. За допомогою CRM-систем готелі можуть створювати та керувати програмами лояльності, що дозволяють клієнтам накопичувати бали або отримувати знижки та спеціальні бонуси за частоту бронювань або витрачені кошти. Це стимулює клієнтів повернутися в готель знову.

Деякі готелі інтегрують CRM-системи з системами онлайн-реєстрації, що дозволяє клієнтам реєструватися або виїжджати без необхідності відвідувати рецепцію. Це також включає автоматичні нагадування про час виїзду або доступ до персоналізованих пропозицій для продовження перебування. Готелі використовують мобільні додатки, що інтегровані з CRM-системами, для персоналізованих взаємодій. Наприклад, гостям можуть бути запропоновані додаткові послуги або акції, ґрунтуючись на їхній історії або даних про уподобання [26, с. 208].

Персоналізація послуг сприяє тому, що гості відчувають себе більш комфортно і цінно. Це підвищує ймовірність їхнього повернення та позитивного відгуку. Вчасне і персоналізоване звернення до клієнта, а також постійний контакт через CRM-систему (через нагадування, персоналізовані пропозиції) сприяє формуванню лояльності клієнтів.

Автоматизація процесів та обробка великої кількості даних дозволяє скоротити витрати на маркетинг і підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Це дозволяє більш точно прогнозувати попит і забезпечити оптимальне заповнення готелю. CRM-системи дозволяють зберігати конфіденційну інформацію про клієнтів у безпечному вигляді, що є важливим аспектом для готелів, що обслуговують гостей з різних країн.

Для малих та середніх готелів вартість впровадження CRM-системи може бути значною, особливо коли йдеться про висококласне програмне забезпечення з великими можливостями. Для ефективного використання CRM-системи

персонал повинен пройти навчання. Невміння правильно працювати з системою може знизити ефективність її використання. Використання CRM-системи передбачає велику залежність від технологій, і будь-які технічні збої можуть призвести до порушення нормального функціонування бізнес-процесів.

Використання CRM-систем у готелях дозволяє значно покращити клієнтський сервіс, надаючи можливість персоналізувати послуги і створювати унікальний досвід для кожного гостя. Це підвищує рівень задоволення клієнтів, їх лояльність і, як наслідок, забезпечує зростання бізнесу. Однак для ефективного впровадження CRM необхідно правильно обрати систему, враховуючи специфіку готельного бізнесу, а також забезпечити належну підготовку персоналу [27].

Таблиця 1.3 - Архітектура управління готелем [27]

Показник	Характеристика
Підвищення прозорості управління	завдяки цифровій звітності керівництво має доступ до реального стану справ у готелі 24/7
Централізація управління мережею готелів	хмарні PMS-системи дають змогу управляти декількома готелями з єдиного центру.
Автоматизація обліку та документообігу	зменшує кількість помилок і витрат часу
Управління персоналом	цифрові HR-системи допомагають проводити навчання, контроль робочого часу, оцінювання компетенцій

Цифрові технології є важливим чинником формування та підтримання високого рівня якості готельних послуг. Вони впливають як на зовнішню якість (відчуту гостем), так і на внутрішні процеси управління, включаючи моделювання, планування, аналіз та контроль. Інтеграція таких технологій є необхідною умовою розвитку сучасного готельного бізнесу та досягнення конкурентних переваг.

Бронювання номерів – це перший етап взаємодії клієнта з готелем. Автоматизація цього процесу значно підвищує його ефективність і зручність як для клієнта, так і для готельного персоналу. Автоматизовані системи бронювання часто інтегруються з внутрішньою системою управління майном (PMS), що дозволяє реєструвати нові бронювання, оновлювати доступні номери

в режимі реального часу і зменшує ймовірність виникнення дублювання бронювань.

Система бронювання може аналізувати попередні візити клієнта та його вподобання, що дозволяє автоматично пропонувати індивідуалізовані пакети послуг, знижки або спеціальні пропозиції для постійних гостей. Після здійснення бронювання система може автоматично надіслати клієнту підтвердження, деталі перебування, а також нагадування про дату заїзду. Це значно знижує навантаження на персонал і підвищує зручність для гостей.

Процес реєстрації (check-in) і виїзду (check-out) є ключовими етапами взаємодії гостя з готелем. Автоматизація цих етапів сприяє значному скороченню часу, який клієнти витрачають на ці процедури, та зменшує навантаження на персонал. Завдяки онлайн реєстрації, гості можуть зареєструватися до приїзду або навіть під час перебування у готелі через мобільний додаток або веб-сайт. Це дозволяє зменшити час очікування при приїзді та полегшити процес, оскільки всі необхідні дані вже внесені в систему [28].

У багатьох готелях встановлюють самообслуговування для реєстрації через інтерактивні кіоски. Гостям достатньо ввести свої дані або відсканувати QR-код, щоб отримати ключ до номера. Це особливо корисно для тих, хто приїжджає пізно або хоче уникнути черг на рецепції.

З використанням технології мобільних додатків готелі можуть надати гостям можливість відкривати номер без фізичних ключів, використовуючи смартфон як «мобільний ключ». Ця функція дозволяє значно спростити процес і забезпечити зручність для гостей.

Під час виїзду система автоматично нараховує витрати за перебування (послуги в ресторані, барі, додаткові сервіси тощо) і надсилає рахунок гостю на електронну пошту. Клієнт може швидко здійснити оплату через онлайн-платежі або за допомогою картки без необхідності чекати в черзі на рецепції. Деякі готелі пропонують автоматизовані системи, що дозволяють клієнтам проводити виїзд

без необхідності взаємодії з персоналом, просто залишивши ключі в спеціальному ящику для повернення або через мобільний додаток [29, с. 224].

Автоматизація обслуговування номерів дозволяє значно підвищити ефективність процесів та покращити комфорт для клієнтів. Багато готелів використовують в номерах інтерактивні системи, через які гості можуть керувати освітленням, температурою, шторами, телевізором та іншими приладами за допомогою пульта або мобільного додатку. Це дозволяє створити максимальний комфорт для клієнта, а також знижує навантаження на персонал.

Встановлення системи, через яку гості можуть замовляти послуги безпосередньо з номера (наприклад, замовлення їжі, виклик покоївки, запит на додаткові засоби гігієни чи рушники) через мобільний додаток чи інтерактивний телевізор. Це не тільки підвищує рівень зручності, але й дозволяє швидко обробляти запити, покращуючи обслуговування.

У номерах можуть бути встановлені датчики, які автоматично регулюють рівень освітлення та температуру в залежності від того, чи знаходиться клієнт у номері. Це забезпечує максимальний комфорт і енергоефективність. Деякі готелі впроваджують системи для моніторингу стану номерів і відправлення автоматичних запитів на прибирання. Це дозволяє покращити ефективність та своєчасність обслуговування номерів, оптимізуючи роботу персоналу [30].

Гості отримують значно швидший і зручніший сервіс. Автоматизовані процеси дозволяють зменшити час на очікування, підвищують зручність та комфорт під час їхнього перебування. Автоматизація звільняє персонал від рутинних завдань, дозволяючи їм більше уваги приділяти іншим аспектам обслуговування, що покращує загальний рівень сервісу.

Системи автоматизації дозволяють мінімізувати помилки, прискорити робочі процеси, полегшити обробку платежів та зменшити витрати на персонал. Автоматизовані рішення допомагають створювати більш персоналізований досвід, що позитивно впливає на рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Сучасний готельний бізнес активно використовує технології для покращення взаємодії з клієнтами, зокрема чат-боти, мобільні додатки та

штучний інтелект (AI). Всі ці інструменти допомагають готелям не лише підвищити ефективність обслуговування, але й створити персоналізований досвід для кожного гостя. Використання таких рішень дозволяє зекономити час, автоматизувати процеси та зробити взаємодію з клієнтами більш інтуїтивно зрозумілою та комфортною [31, с. 329].

Чат-боти є одним з найпопулярніших інструментів у сфері гостинності. Вони надають можливість автоматизувати процеси комунікації з гостями, знижуючи навантаження на персонал і підвищуючи оперативність відповіді на запити клієнтів. Чат-боти можуть бути доступні для клієнтів в будь-який час доби, що забезпечує негайну відповідь на запити без необхідності взаємодіяти з живим оператором. Вони можуть відповідати на часті запитання, допомагати з бронюванням, надавати інформацію про послуги готелю або актуальні пропозиції.

Чат-боти дозволяють автоматизувати багато типових запитів, таких як зміна дат бронювання, запити щодо наявності вільних номерів, вимоги до додаткових послуг, чи навіть запити на обслуговування номерів (замовлення їжі, засобів гігієни тощо). Завдяки інтеграції з CRM-системами, чат-боти можуть збирати та використовувати інформацію про гостей для надання персоналізованих пропозицій, таких як спеціальні акції, знижки або додаткові послуги, що відповідають індивідуальним вподобанням.

Чат-боти здатні обробляти великий обсяг запитів одночасно, що особливо корисно в періоди пікової завантаженості. Вони гарантують, що кожен гість отримає відповіді на свої питання без затримок [32, с. 347].

Мобільні додатки стають важливим інструментом для підвищення рівня зручності та комфорту гостей. Вони дозволяють клієнтам здійснювати бронювання, здійснювати самостійний check-in/check-out, взаємодіяти з готельними послугами та отримувати персоналізовану інформацію. Через мобільні додатки гості можуть реєструватися на в'їзд і виїзд без необхідності звертатися до рецепції, що значно зменшує час очікування. Вони також можуть отримати цифровий ключ до номеру, що підвищує безпеку і комфорт.

Гості можуть здійснювати замовлення номерних послуг через мобільний додаток, замовляти їжу в ресторані готелю, викликати технічне обслуговування або бронювати додаткові послуги (трансфери, екскурсії тощо). Це дозволяє значно покращити зручність і прискорити обслуговування. Мобільні додатки, інтегровані з CRM-системами, можуть відображати індивідуальні пропозиції для кожного гостя на основі їхніх вподобань, історії перебування та попередніх запитів. Наприклад, додаток може запропонувати знижку на певну послугу, якщо клієнт нещодавно користувався подібними послугами [33, с. 188].

Мобільні додатки можуть автоматично надсилати клієнтам повідомлення з нагадуваннями про майбутнє перебування, заплановані послуги, або спеціальні пропозиції, що підвищує рівень взаємодії з гостями. Завдяки мобільним додаткам, готелі можуть надати гостям доступ до послуг готелю, не покидаючи свій номер, що знижує необхідність звертатися до рецепції або інших точок обслуговування.

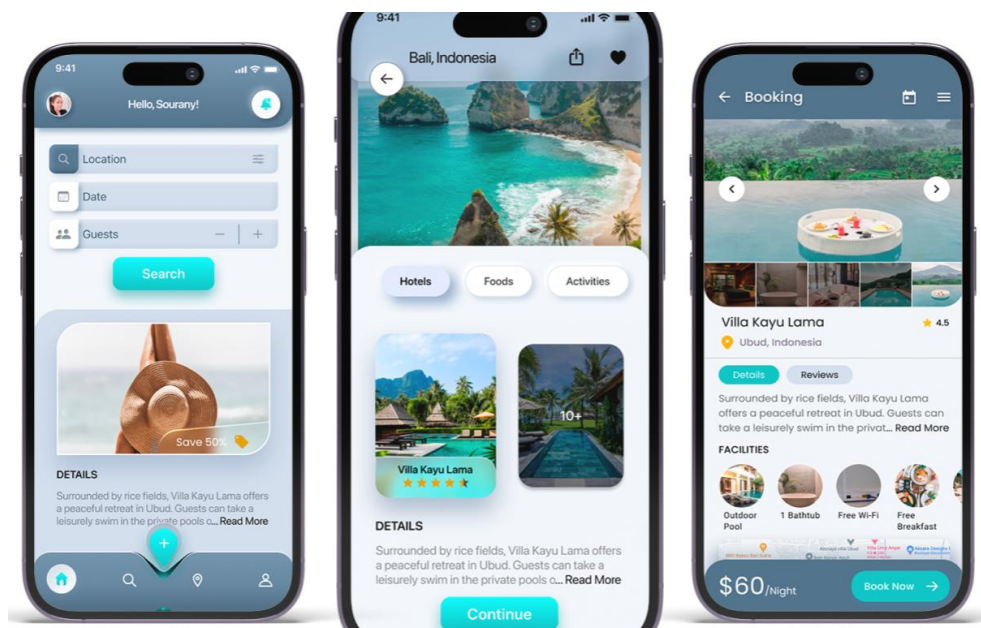


Рисунок 1.7 - Мобільні додатки готелю

Штучний інтелект у готельному бізнесі дає можливість значно покращити якість взаємодії з клієнтами завдяки здатності обробляти великі обсяги даних та передбачати потреби гостей на основі їхніх вподобань та поведінкових патернів. AI-алгоритми аналізують історію перебування клієнтів, їхні вподобання і інтереси, що дозволяє автоматично пропонувати персоналізовані послуги та

акції, передбачати їхні потреби (наприклад, запропонувати улюблену страву на сніданок або бронювання певної послуги) [34, с. 580].

Завдяки алгоритмам машинного навчання, AI може автоматично пропонувати гостям персоналізовані варіанти на основі їхніх попередніх виборів. Це може включати рекомендації по харчуванню, розвагам, екскурсіях або додаткових послугах. Розширені чат-боти на основі AI можуть розуміти природну мову та вести більш складні бесіди з клієнтами. Вони можуть обробляти складніші запити, допомагати з вибором послуг, а також здійснювати консультації по різним питанням щодо готелю та його послуг.

Покращення досвіду клієнта	Технології дозволяють клієнтам швидко отримувати відповіді на свої запити та задовольняти свої потреби без необхідності контактувати з персоналом, що створює відчуття зручності та ефективності.
Зниження навантаження на персонал	Автоматизація запитів і процесів за допомогою чат-ботів і AI-рішень дозволяє зменшити час і ресурси, необхідні для виконання стандартних завдань, що дозволяє персоналу зосередитись на більш важливих аспектах обслуговування.
Збільшення лояльності клієнтів	Персоналізоване обслуговування за допомогою технологій робить клієнтів більш задоволеними і збільшує ймовірність їхнього повернення до готелю.
Покращення ефективності управління	AI-рішення дозволяють готелям автоматизувати внутрішні процеси, прогнозувати попит на послуги та оптимізувати ресурси, що в свою чергу веде до підвищення ефективності та зниження витрат.

Рисунок 1.8 - Переваги використання чат-ботів, мобільних додатків та AI-рішень

AI також використовується для прогнозування попиту на послуги, що допомагає оптимізувати управління ресурсами (наприклад, кількість персоналу на рецепції або у ресторані), а також надавати клієнтам більш вигідні пропозиції на основі сезонних коливань. AI-рішення можуть автоматизувати управління станом номерів. Наприклад, через використання інтелектуальних систем управління, готель може оптимізувати обслуговування номерів (наприклад,

температуру, освітлення, кондиціонування) залежно від поведінки гостя та його попередніх уподобань [35, с. 204].

Чат-боти, мобільні додатки та AI-рішення стають важливими інструментами в готельному бізнесі, оскільки вони дозволяють значно підвищити рівень обслуговування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «ГОРИНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Горинь»

Готель «Горинь» має зручне розташування в центрі міста Нетішин, поруч знаходяться заклади торгівлі та харчування, аптеки, банківські установи, автобусна зупинка міжміського сполучення. Готель пропонує номери різних категорій, що відповідають потребам широкого кола клієнтів – від туристів та відряджених осіб до сімейних пар і корпоративних гостей. В «Горині» розміщені одномісні та двомісні номери такі як: Стандарт (12 номерів), Покращений стандарт (12 номерів), Люкс (8 номерів). Всі номери забезпечені холодильниками, телевізорами (кабельне ТБ та Смарт), фенами, чайниками, наборами посуду та столових приборів, є безкоштовний Wi-Fi доступ до мережі інтернет. Номери обладнані зручними меблями, кондиціонерами та сучасною сантехнікою, у т.ч. бойлери [36]. Також в наявності загальна кухня, де є варильна поверхня, мікрохвильова піч, посуд та решта обладнання, яке необхідно для приготування страв. Можна скористатися пральною кімнатою, в якій знаходяться пральна та сушильна машини, прасувальне приладдя.

В будівлі готелю розміщені перукарня, манікюрний та косметологічний кабінет, солярій, стоматологічні, масажні кабінети.



Рисунок 2.1 - Місце знаходження готелю Горинь

Основними послугами готелю є тимчасове розміщення гостей у номерах різних категорій:

- Стандарт – базовий рівень комфорту, доступні ціни.
- Покращений стандарт – збільшена площа, сучасний інтер'єр.
- Люкс – високий рівень комфорту, додаткові сервіси.

Середні ціни у 2024 році:

- Стандарт – 800 - 1000 грн/доба.
- Покращений стандарт – 1100 - 1500 грн/доба.
- Люкс – 1700 - 2200 грн/доба.

Останні три роки спостерігається позитивна динаміка реалізації послуг готелю, що можемо побачити на табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Динаміка реалізації послуг готелю

Рік	Завантаженість номерів (%)	Дохід від проживання (тис. грн)	Дохід від додаткових послуг (тис. грн)
2022	55%	2 500	750
2023	60%	3 000	900
2024	75%	4 000	1 200

Табл. 2.1 дає змогу зробити висновок, що протягом останніх трьох років завантаженість готелю зросла на 20%, а дохід від послуг збільшився майже вдвічі.

Фінансові показники за три роки:

Таблиця 2.2 – Фінансові показники

Рік	Дохід (тис. грн)	Чистий прибуток (тис. грн)	Рентабельність (%)
2022	3 250	700	21,5%
2023	3 900	850	21,8%
2024	5 200	1 200	23,1%

За табл. 2.2 можемо побачити, що за три роки прибутковість готелю зросла майже вдвічі.

Готель підтримує стабільну фінансову політику, що включає:

- Контроль доходів і витрат.
- Оптимізацію операційних витрат.

- Розширення прибуткових напрямів.

Чисельність персоналу готелю «Горинь» складає 32 особи, з них 12 покоївок, 3 адміністратори, 8 – технічна служба, 3 – відділ маркетингу, решта — управлінський апарат. Готель має функціональну організаційну структуру, що передбачає поділ діяльності на спеціалізовані підрозділи:



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління

Цільова аудиторія готелю «Горинь» включає кілька категорій гостей:

1. Туристи, які подорожують по Україні:
 - відвідувачі, які цікавляться історією та культурою України, можуть зупинитись в Нетішині під час подорожей по Хмельницькій області чи в цілому по західному регіону України;
 - люди, які шукають комфортне місце для ночівлі на шляху до інших туристичних напрямків.
2. Бізнесмени та ділові туристи:

- співробітники компаній або організацій, які відвідують місто Нетішин для ділових зустрічей, переговорів чи конференцій;
- важливою частиною цієї категорії є комфорт, швидкий доступ до інтернету, зручності для проведення бізнес-заходів.

3. Сім'ї та пари, які шукають комфортний відпочинок:

- родини, які планують відпочинок на вихідні або святкові дні;
- люди, які шукають затишне місце для відпочинку на природі, з можливістю провести час разом.

4. Гості, які відвідують місто у зв'язку з роботою на Хмельницькій АЕС:

- оскільки місто Нетішин розташоване поблизу атомної електростанції, багато гостей можуть бути пов'язані з цією індустрією;
- співробітники АЕС або їхні родини можуть бути частими гостями готелю, шукаючи комфортне житло під час робочих візитів.

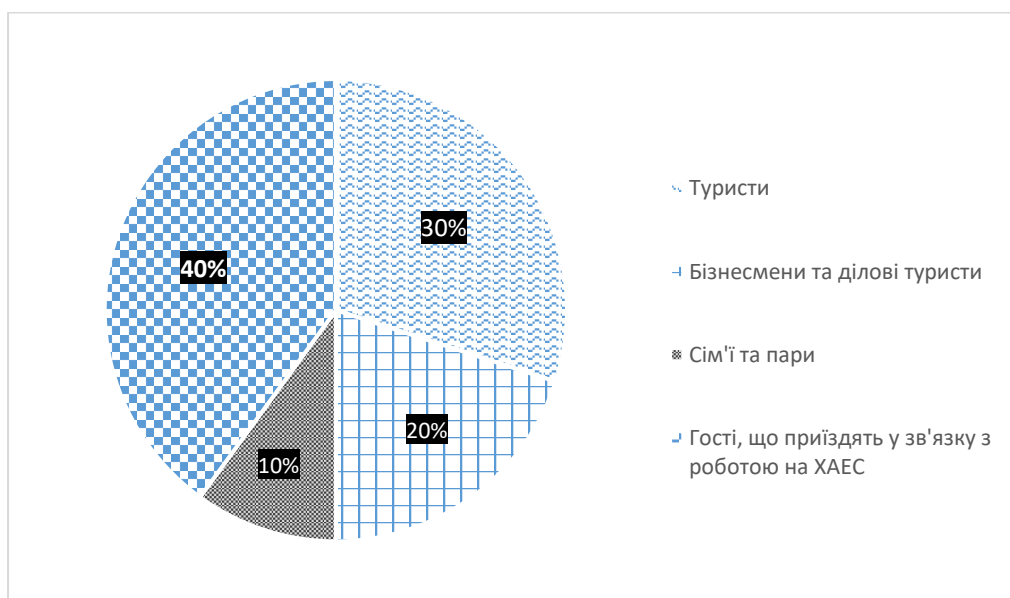


Рисунок 2.3 – Цільова аудиторія готелю «Горинь»

Отже, цільова аудиторія готелю «Горинь» - це різноманітна група людей, котрі шукають зручний та комфортний варіант для розміщення під час свого перебування в Нетішині.

Для готелю «Горинь» важливо стежити за конкурентами, щоб підтримувати конкурентоспроможність, а також впроваджувати нові стратегії обслуговування, зокрема враховуючи зміни в потребах клієнтів.

Розглянемо порівняльну таблицю основних конкурентів готелю «Горинь»:

Таблиця 2.3 - Аналіз конкурентного середовища для готелю «Горинь» в м. Нетішин

Основні конкуренти	Опис	Підхід до обслуговування
Готель «Центр ділових зустрічей» (м. Нетішин)	Готель «Центр ділових зустрічей» пропонує економічні варіанти розміщення для відвідувачів Нетішина. Вони орієнтуються на бюджетний сегмент ринку та часто приймають ділових мандрівників, які шукають доступне місце для ночівлі.	1.В основному надається стандартний набір послуг (їдальня, безкоштовний Wi-Fi, оренда конференц-залу). 2.Пропонують доступні ціни, але з обмеженим рівнем комфорту. 3.Персонал готелю здебільшого не відрізняється індивідуальним підходом, але вони швидко реагують на запити клієнтів.
Готель «Лісовий» (м. Нетішин)	Готель, що зосереджується на наданні комфортного сервісу для родин і ділових мандрівників. Він має трохи вищий рівень цін, ніж «Центр ділових зустрічей», але пропонує більш комфортні умови.	1.Пропонуються послуги для проведення бізнес-заходів (конференц-зал, обладнання для презентацій). 2.Співробітники готелю намагаються забезпечити індивідуальний підхід до кожного гостя, орієнтуючись на потреби бізнес-туристів та сімейних клієнтів. 3.Система лояльності для постійних клієнтів.
Місцеві бази відпочинку та приватні готелі	У Нетішині також є ряд баз відпочинку, які пропонують більш доступне житло для туристів. Вони не завжди мають таку ж інфраструктуру, як готелі, але можуть бути конкурентами завдяки зручним цінам	1.Послуги надаються в більш релаксаційній атмосфері, часто з фокусом на відпочинок на природі. 2.Нерідко є можливість організувати активний відпочинок, екскурсії чи прогулянки на природі. 3.Мінімалістичний підхід до обслуговування з обмеженим набором послуг.

Конкуренти з бюджетним розміщенням (як-от «Центр ділових зустрічей») зосереджуються на пропозиції доступних цін, що приваблює туристів та ділових мандрівників, які не готові витратити багато на проживання. Готелі, орієнтовані на більш високий сегмент (як-от «Лісовий»), мають більшу кількість додаткових послуг, що обґрунтовує вищу ціну.

У готелях, таких як «Лісовий», більше уваги приділяють індивідуальному підходу, що важливо для бізнес-туристів і заможних гостей. У більш бюджетних готелях (як «Центр ділових зустрічей») акцент на мінімум послуг із прагненням знизити витрати.

Більшість конкурентів пропонують стандартні послуги, такі як Wi-Fi, ресторани та конференц-зали. Однак деякі бази відпочинку чи невеликі готелі

можуть зосереджуватись на наданні послуг, які сприяють відпочинку на природі або активному туризму, що є їх перевагою.

Деякі конкуренти мають програми лояльності, пропонуючи знижки для постійних клієнтів або спеціальні умови для організацій, які часто користуються їхніми послугами. Інші готелі використовують соціальні мережі для привернення уваги туристів, пропонуючи акції та знижки на певні періоди року.

Якщо готель «Горинь» може надавати високоякісний сервіс за конкурентними цінами, він має шанс виділитися серед інших через індивідуальний підхід до кожного клієнта. Зокрема, акцент на комфорт та обслуговування для сімей і бізнесменів може бути вигідною стратегією. У разі недостатнього рівня сервісу або обмежених послуг, готель може програвати конкуренцію більш сучасним або бюджетним конкурентам, таким як «Лісовий» чи бази відпочинку [36].

У готелі «Горинь» персонал має досвід у роботі з гостями, що забезпечує приємну атмосферу для відпочиваючих. Працівники готелю демонстрували професіоналізм і ввічливість. Гостям важливо не тільки отримати якісні послуги, а й зробити це вчасно. Якщо процес реєстрації або виїзду займає багато часу, це може негативно позначитись на загальному досвіді клієнтів. Швидка реакція на запити гостей щодо додаткових послуг є важливим елементом високого рівня обслуговування.

Чистота та порядок у номерах формує враження гостей про готель. Для підтримання конкурентоспроможності готель повинен постійно оновлювати інтер'єри та інфраструктуру номерів, забезпечувати їх сучасними технологіями (Wi-Fi, кондиціонери, телевізори, холодильники), а також зручними меблями. Готель «Горинь» пропонує різноманітні послуги, такі як сніданки, організація екскурсій, трансфер, бізнес-послуги (наприклад, оренда конференц-залів). Якщо ці послуги відповідають потребам клієнтів, це значно покращує враження від перебування [36].

Важливим аспектом є наявність зручних способів бронювання (онлайн-бронювання), а також інших інструментів для швидкої комунікації з клієнтами.

Це дозволяє зробити процес перебування у готелі більш зручним. Одним із важливих аспектів сучасного обслуговування є здатність готелю оперативно реагувати на зворотний зв'язок клієнтів.

Дизайн та інтер'єр лобі, ресторану та інших зон готелю є комфортними, приємними та відповідають стандартам готельного сервісу.

2.2. Аналіз практики управління якістю послуг готелю «Горинь»

Готель «Горинь» орієнтується на середній та вище середнього сегменти споживачів, тому у плануванні враховуються комфорт, екологічність, доступ до місцевих туристичних атракцій. Якість послуг у готелі «Горинь» здійснюється відповідно до ДСТУ (зокрема, ДСТУ 4268:2003, ISO 9001), а також внутрішніх стандартів обслуговування. Визначаються стандарти часу надання послуг (наприклад, час заселення, реагування на звернення), вимоги до персоналу (зовнішній вигляд, ввічливість, володіння мовами), параметри чистоти, технічного стану номерів тощо. Регулярно проводиться оцінка якості обслуговування через опитування гостей, аналіз скарг та відгуків [37].

Процес обслуговування в готелі «Горинь» починається з етапу бронювання, який може здійснюватися онлайн (через сайт готелю), телефоном чи безпосередньо на рецепції. Важливими складовими управління є фіксація побажань клієнта (тип номеру, час заїзду, потреба в додаткових послугах) та підтвердження бронювання. На цьому етапі адміністратори рецепції забезпечують точність внесених даних у систему управління готелем (PMS), попередньо перевіряють доступність номерів, а також здійснюють передоплату.

Під час заселення адміністратор зустрічає гостя, перевіряє документи, підтверджує бронювання та проводить реєстрацію у системі. У разі потреби уточнюється додатковий перелік послуг, після чого гість отримує фізичний ключ

від номеру. Персонал надає базову інформацію про правила проживання, час сніданку, розташування зручностей.

На цьому етапі ключовими є якість номерного фонду, своєчасність прибирання, наявність гарячої води, Wi-Fi, а також оперативність реагування персоналу на звернення клієнта. Робота служби покоївок, технічного обслуговування, ресторану, служби безпеки та адміністраторів координується через внутрішні протоколи. У разі виникнення проблем або скарг застосовується процедура оперативного вирішення ситуації з фіксацією у відповідному журналі.

Управління процесом обслуговування включає організацію таких послуг, як харчування (сніданки, обіди, доставка в номер), трансфер, оренда конференц-залів, екскурсії. Адміністратор, виступає точкою комунікації між гостем і відповідними службами. Всі додаткові послуги фіксуються в рахунку гостя.

У день від'їзду гість здійснює розрахунок за проживання та додаткові послуги. Адміністратор перевіряє стан номера (у співпраці зі службою покоївок), видає фінансові документи (чек, акт), опитує клієнта щодо якості обслуговування. Виїзд фіксується в системі PMS, номер переводиться у статус «очищується» або «готовий», після чого запускається новий цикл заселення.

Управління всіма етапами відбувається за участю головних функціональних підрозділів готелю: служби прийому і розміщення, покоївок, ресторану, технічного обслуговування, служби безпеки та адміністраторів. Загальний контроль здійснюється менеджером готелю, який відповідає за якість сервісу, розв'язання нестандартних ситуацій і дотримання внутрішніх стандартів обслуговування.

Для того, щоб перевірити наскільки гості задоволені наданими послугами, умовами проживання, харчуванням та іншими аспектами перебування в готелі слід провести оцінку рівня задоволеності, а саме провести опитування серед гостей. Опитування – це важливий інструмент для збору зворотного зв'язку від гостей після перебування в готелі.

Опитувальник задоволеності клієнтів готелю «Горинь»:

1. Як Ви оцінюєте чистоту номера під час заселення?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

Коментар: _____

2. Чи влаштував Вас процес бронювання (зручність, швидкість, точність)?

- Повністю задоволений
- Частково задоволений
- Ні

Коментар: _____

3. Як Ви оцінюєте ввічливість та професійність персоналу рецепції?

- Висока
- Середня
- Низька

Коментар: _____

4. Чи задоволені Ви додатковими послугами (харчування, Wi-Fi, трансфер)?

- Частково задоволений
- Повністю задоволений
- Незадоволений

Коментар: _____

5. Чи відчували Ви себе у безпеці під час перебування в готелі?

- Так
- Скоріше так
- Ні

Коментар: _____

6. Чи порекомендували б Ви наш готель?

- Так
- Не впевнений(а)
- Ні

Коментар: _____

Цей опитувальник дозволить готелю «Горинь» отримати всебічну інформацію про задоволеність клієнтів, визначити сильні та слабкі сторони обслуговування та вжити необхідних заходів для покращення якості послуг. Згідно з відповідями на анкети, ми можемо сформувати статистику у відсотках для кожного питання, щоб визначити рівень задоволеності клієнтів готелю «Горинь». Розрахуємо відсоткове співвідношення для кожного питання на основі п'яти відповідей [Дод. А].

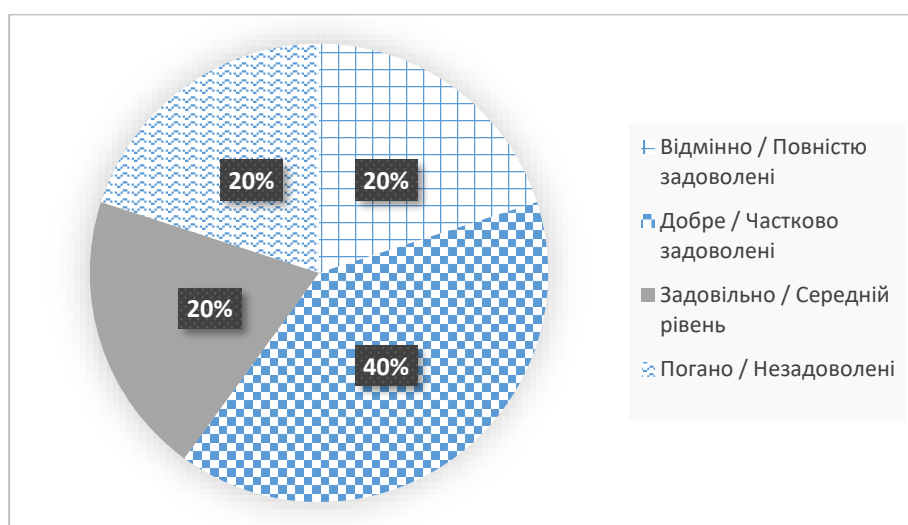


Рисунок 2.4 - Статистика відповідей на питання «Чистота номерів»

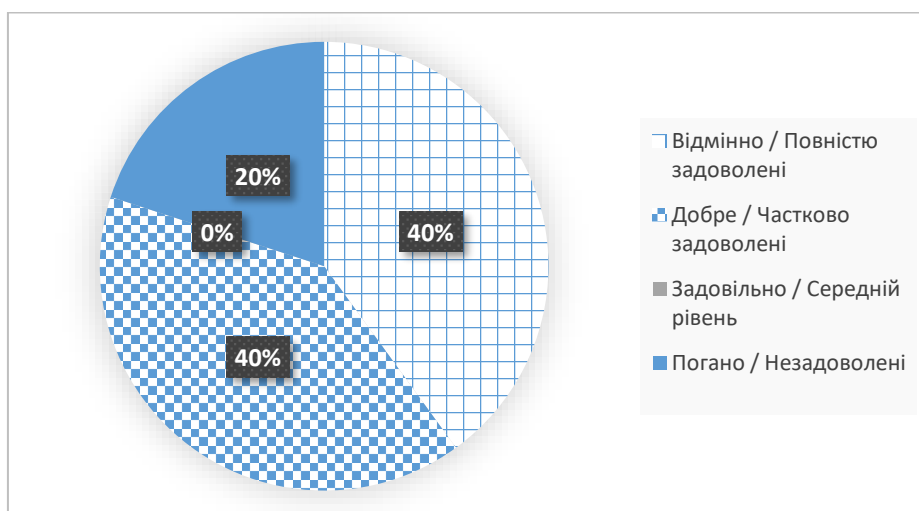


Рисунок 2.5 - Статистика відповідей на питання «Якість бронювання»

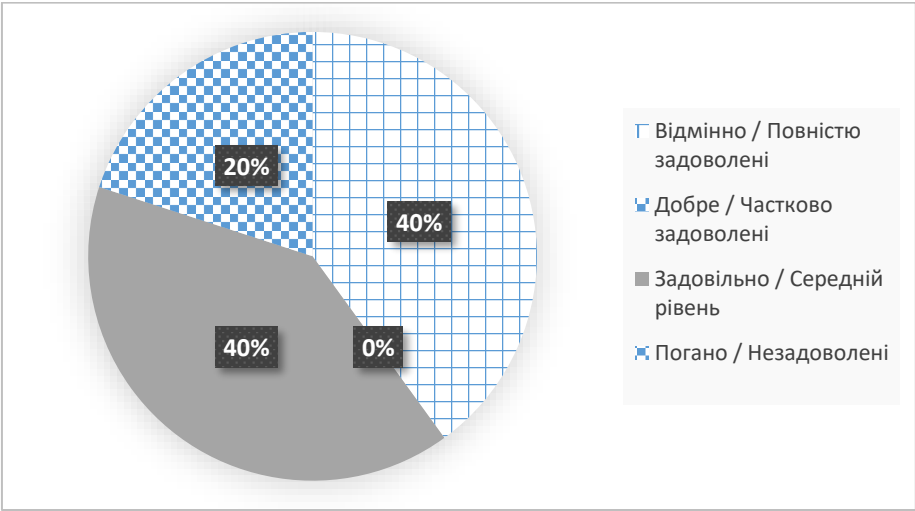


Рисунок 2.6 - Статистика відповідей щодо професіоналізму персоналу

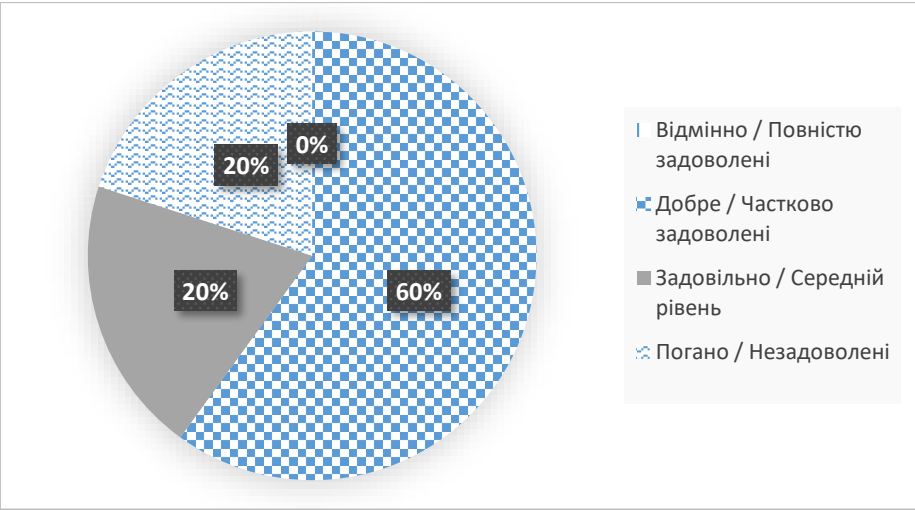


Рисунок 2.7 - Статистика відповідей на питання «Якість додаткових послуг»

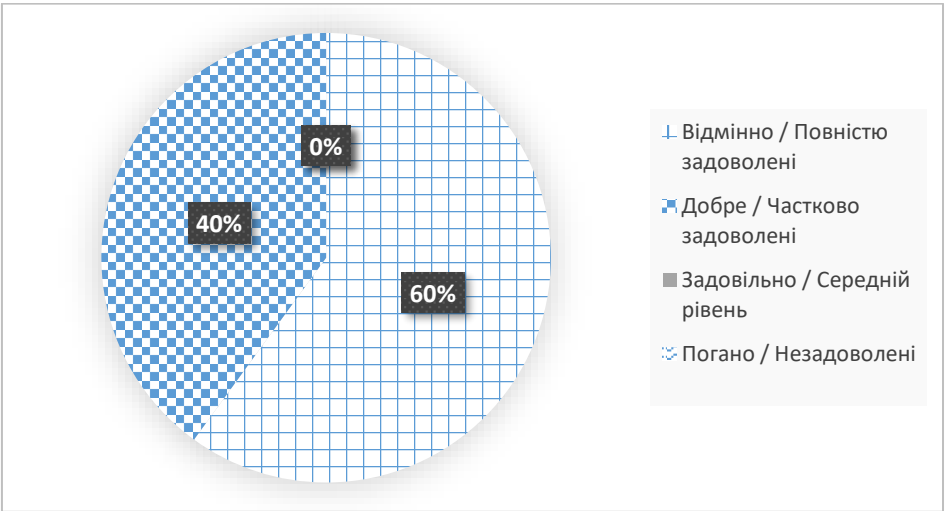


Рисунок 2.8 - Статистика відповідей на питання «Відчуття безпеки»

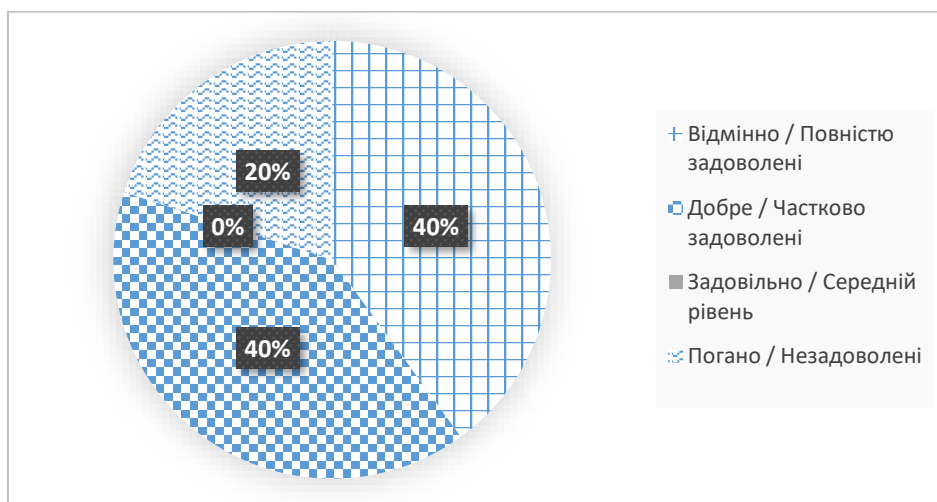


Рисунок 2.9 - Статистика відповідей на питання «Готовність рекомендувати готель»

Отже, 40% клієнтів відзначили високий рівень чистоти номеру, 40% гостей повністю задоволені рівнем обслуговування персоналу, 60% гостей задоволені якістю додаткових послуг, 60% гостей оцінили рівень безпеки як високий, 40% гостей однозначно порекомендують готель своїм друзям чи родичам. Ця статистика дозволяє отримати загальну картину щодо задоволеності клієнтів готелю, а також визначити напрямки для подальшого покращення сервісу [Дод. А].

Отримані результати опитування свідчать про наявність проблем у якості обслуговування готелю «Горинь». Відсутність стабільно високих оцінок за ключовими параметрами вказує на необхідність посилення контролю якості на всіх етапах надання послуг – від бронювання до виїзду.

Процес управління якістю в готелі «Горинь» реалізується через основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Аналіз практики показав, що ключові проблеми в якості обслуговування виникають через слабку реалізацію саме цих функцій, що й зумовлює низький рівень клієнтської задоволеності.

Функція планування обмежується короткостроковими оперативними завданнями. У готелі відсутні формалізовані стандарти якості, цілі з покращення обслуговування не формулюються, а показники ефективності сервісу не

визначаються. Це створює хаотичність у прийнятті рішень і не дозволяє прогнозувати або системно розвивати якість послуг.

Функція організації реалізована непослідовно: відсутні формалізовані стандарти обслуговування, інструкції, чек-листи прибирання. Також спостерігається нечіткий розподіл обов'язків між персоналом рецепції, технічної служби й обслуговуючим персоналом. Це призводить до плутанини в комунікації, уповільнення реагування на запити клієнтів і втрати контролю над якістю.

Функція мотивації має виражений формальний характер. Система преміювання за якісне обслуговування відсутня, а неформальні заохочення не мають системності. Працівники не залучені до процесу покращення якості, не відчувають особистої відповідальності за рівень сервісу.

Функція контролю реалізується епізодично. Відсутній постійний моніторинг якості, не використовується система «таємного гостя», а зворотний зв'язок від клієнтів не обробляється системно. Це не дозволяє вчасно виявляти проблеми й реагувати на них на рівні управління.

Таким чином, слабкість управлінських функцій призводить до таких проблем як неякісне прибирання, затримки з виконанням побутових запитів, неуважність працівників рецепції, збої в бронюванні, а також низька зацікавленість персоналу в результаті. Це формує основу для подальшого поглибленого аналізу причин та розробки рекомендацій.

2.3. Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю послуг у готелі.

Удосконалення системи управління якістю послуг у готельному підприємстві має базуватись на багатовимірному аналізі як зовнішніх оцінок, так і внутрішніх управлінських процесів. У ході дослідження діяльності готелю

«Горинь» було встановлено, що більшість існуючих проблем, які прямо впливають на рівень задоволеності клієнтів, мають системний характер і виникають через недоліки в організації обслуговування, розподілі відповідальності та відсутності формалізованих стандартів сервісу.

На основі опитування гостей готелю було визначено ключові проблемні зони, які включають недостатній рівень чистоти в окремих номерах, помилки в бронюванні, неуважність працівників рецепції, слабкий сигнал Wi-Fi, одноманітне меню сніданків, а також застаріле технічне обладнання в номерах. Водночас аналіз лише думки гостей не дає повної картини про рівень якості, оскільки відвідувачі оцінюють виключно результат, а не процес, що до нього призводить. Саме тому в роботі було додатково проведено управлінський аналіз, який дозволив поглибити розуміння внутрішніх причин виявлених проблем.

Під час проходження виробничої практики у готелі було зібрано додаткові дані шляхом спостережень та неформальних інтерв'ю з працівниками різних підрозділів. Це дало змогу виявити ряд системних недоліків. Серед них варто виділити відсутність чітко прописаних обов'язків між працівниками рецепції, господарської служби та технічного персоналу, що спричиняє плутанину в обслуговуванні, затримки у виконанні побутових заявок та зниження відповідальності за результат. Значна частина персоналу рецепції регулярно відчуває перевантаження через одночасне виконання кількох функцій, що знижує якість спілкування з гостями та збільшує ризик конфліктних ситуацій.

Окрему увагу було приділено аналізу відсутності системи внутрішнього зворотного зв'язку з персоналом. Працівники не мають жодного офіційного каналу для вираження своєї думки, фіксації проблем або пропозицій щодо покращення роботи. Така ситуація погіршує морально-психологічний клімат у колективі та знижує рівень залученості працівників у процес покращення якості.

Крім того, у ході аналізу виявлено, що система обслуговування у готелі не відповідає ключовим вимогам міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 22483:2020. Готель не має розроблених стандартних операційних процедур (SOP) для основних видів діяльності, не проводить систематичне

навчання персоналу, не реалізує регулярний внутрішній аудит обслуговування та не має єдиної процедури збору зворотного зв'язку від клієнтів у структурованій формі. Відсутність цих елементів вказує на потребу в створенні повноцінної системи управління якістю, а не лише точкових покращень сервісу.

Для наочності взаємозв'язку між проблемами якості послуг та недоліками у реалізації функцій управління наведено таблицю 2.4, де кожна основна проблема пов'язана з конкретною слабкою стороною управлінського процесу. Такий підхід дозволяє чітко визначити, які саме управлінські функції потребують посилення для покращення сервісу в готелі «Горинь».

Таблиця 2.4 – Взаємозв'язок проблем якості послуг з недоліками реалізації управлінських функцій у готелі «Горинь»

Проблема	Причина (слабка функція управління)
Низький рівень чистоти в номерах	Відсутність стандартів, чек-листів (організація)
Збої при бронюванні номерів	Відсутність автоматизації (планування, організація)
Низька залученість персоналу	Відсутність мотиваційної системи (мотивація)
Необроблені відгуки клієнтів	Відсутність регулярного контролю (контроль)
Застарілі сервіси, слабкий Wi-Fi	Відсутність інвестиційного планування (планування)

Враховуючи виявлені слабкі місця, було розроблено комплекс заходів, спрямованих на посилення саме управлінських функцій.

Отже, перш за все, необхідно звернути увагу на процес бронювання номерів. Вирішенням цього питання стане впровадження мобільного застосунку, в якому гість зможе самостійно обирати тип номера, додаткові послуги та отримати миттєве підтвердження. Розробка мобільного застосунку готелю «Горинь» дозволить:

- Гостям самостійно бронювати номери без посередників.
- Використовувати мобільні ключі для входу в номер, що зменшить навантаження на рецепцію.
- Замовляти додаткові послуги (конференц-зали, харчування, трансфер) через додаток.

- Необхідні фінансові ресурси
- Розробка застосунку: 300 000 грн.
- Технічна підтримка та оновлення: 50 000 грн/рік.

Очікувані результати

Для того, щоб порівняти роботу готелю «Горинь» на даний момент та з впровадженням мобільного застосунку розглянемо таблицю:

Таблиця 2.5 – Порівняльна таблиця впровадження мобільного додатку

Процес	Без мобільного додатку	З мобільним додатком	Вплив на ефективність
Бронювання номерів	Через телефон або сайт готелю, що вимагає ручної обробки заявки.	Гість бронює через додаток напрямую.	Автоматизація бронювання, зменшення навантаження на персонал, прискорення процесу.
Реєстрація гостей	Заповнення паперових анкет, чекін на рецепції (до 10 хв).	Онлайн-реєстрація, мобільний ключ (до 3 хв).	Скорочення часу поселення на 30%, зменшення навантаження на персонал.
Вхід у номер	Ключ, ризик втрати.	Смартфон як мобільний ключ.	Скорочення витрат на виготовлення ключів, підвищення безпеки.
Замовлення додаткових послуг	Через дзвінок на рецепцію або особисто.	Через додаток (з можливістю онлайн-оплати).	Автоматизація процесу, збільшення замовлень на 15%.
Обробка запитів гостей	Телефонні дзвінки, ручна обробка.	Чат у додатку, автоматизовані відповіді.	Швидша реакція на потреби гостей.

Цифровий застосунок не лише підвищує зручність для гостей, але і посилює реалізацію ключових управлінських функцій:

1. Планування:

- додаток дозволяє керівництву бачити завантаження номерного фонду в режимі реального часу;
- підвищує точність прогнозування попиту;

- дозволяє уникати конфліктів і дублювання при бронюваннях;
- дає змогу планувати навантаження на рецепцію та інші служби.

2. Організація:

- синхронізація з системою управління номерним фондом;
- автоматизація процесів заселення та замовлення додаткових послуг;
- зменшення ручного навантаження на працівників рецепції;
- підвищення оперативності обслуговування;
- формування єдиного цифрового середовища для комунікації з гостями.

3. Контроль:

- додаток містить інтегровані форми зворотного зв'язку;
- відгуки збираються автоматично й аналізуються в реальному часі;
- дозволяє своєчасно фіксувати проблеми (наприклад, з Wi-Fi, прибиранням, персоналом) і оперативно реагувати;
- можна використовувати накопичену статистику для вдосконалення стандартів обслуговування.

4. Мотивація:

- зворотний зв'язок через додаток може бути використаний для внутрішнього рейтингу персоналу;
- високі оцінки можуть пов'язуватись із преміюванням;
- прозора система оцінки стимулює працівників надавати якіснішу послугу;
- знижується ризик конфліктів із клієнтами, підвищується відповідальність.

Економічний ефект

1. Скорочення витрат на адміністраторів рецепції:

- Поточний фонд зарплати адміністраторів – 360 000 грн/рік;
- Автоматизація бронювання та реєстрації дозволить зменшити навантаження, що скоротить витрати на 15%;
- Економія: $360\,000 * 0,15 = 54\,000$ грн/рік.

2. Збільшення доходу від додаткових послуг

- Очікуване зростання замовлень на 15% через зручність оформлення в додатку;
- Поточний дохід від додаткових послуг – 1 200 000 грн/рік;
- Додатковий дохід: $1\,200\,000 * 0,15 = 180\,000$ грн/рік.

3. Збільшення кількості бронювань

- За рахунок зручності мобільного додатку очікується збільшення прямих бронювань на 10%;
- Поточний середньорічний дохід від номерного фонду – 4 000 000 грн;
- Додатковий дохід: $4\,000\,000 * 0,10 = 400\,000$ грн/рік.

Фінансовий підсумок впровадження

Таблиця 2.6 – Фінансові показники при впровадженні мобільного застосунку.

Показник	Значення (грн)
Витрати на впровадження	350 000
Економія на адміністраторах	54 000
Додатковий дохід від послуг	180 000
Збільшення доходу від бронювань	400 000
Загальний фінансовий ефект	+ 284 000

Дані, зображені в таблиці 2.6 показують, що впровадження мобільного застосунку може бути окуплене протягом 2-ох років, а також збільшить щорічну прибутковість на понад 200 000 грн. Мобільний застосунок дасть не лише операційні покращення, але й збільшить ефективність роботи готелю та його конкурентоспроможність.

За діаграмою Ганнта, що зображена на рис. 2.10 можна чітко зрозуміти виконання кожного етапу впровадження мобільного застосунку:

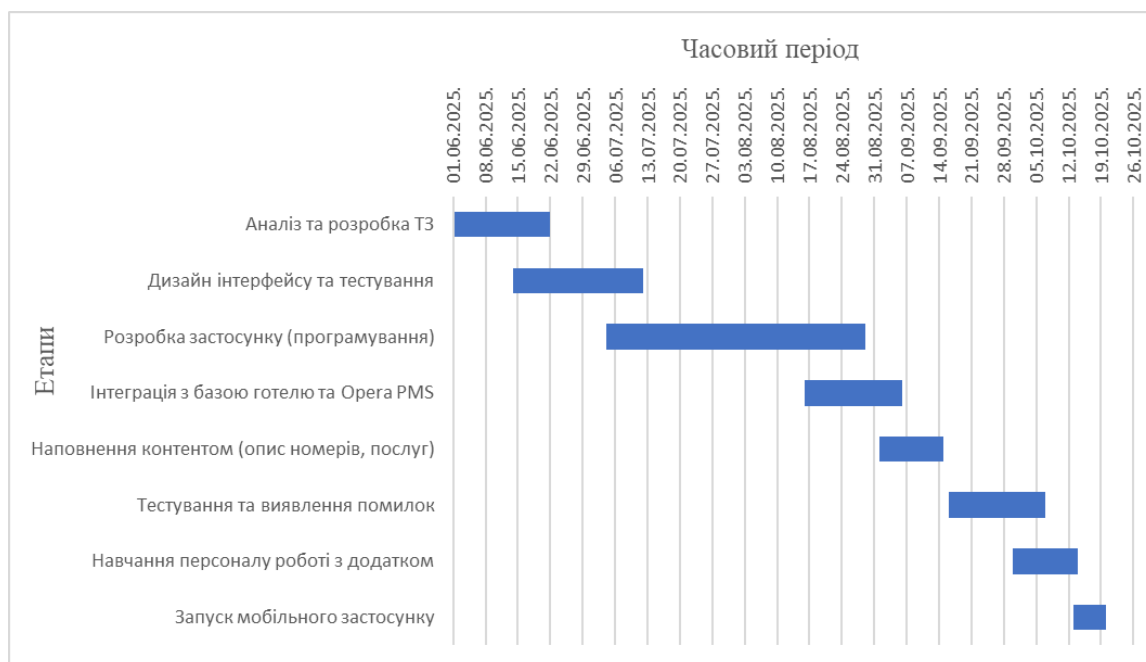


Рисунок 2.10 – План організаційних заходів по впровадженню мобільного застосунку.

В додаток до мобільного застосунку можна впровадити чат-боти. Цей цифровий інструмент покращить функцію організації, автоматизуючи процес обробки запитів, зменшуючи навантаження на рецепцію та забезпечуючи більш ефективну комунікацію з гостями. Вони можуть бути інтегровані в сам застосунок, щоб допомогти клієнтам швидко зв'язатися з персоналом для запитів, інформації або проблем. Чат-боти можуть відповідати на поширені запитання, що значно зменшить навантаження на операторів.

Чат-бот може бути доступний через популярні месенджери, такі як Facebook Messenger, Telegram або WhatsApp, що дозволяє клієнтам швидко отримати відповіді на свої запитання. Він може допомогти з інформацією про наявність номерів, ціни, процедури бронювання, години роботи ресторанів і інших послуг, а також оформляти запити на послуги в реальному часі (наприклад, замовлення таксі, додаткових подушок тощо).

Ще однією суттєвою прогалиною є санітарно-гігієнічний стан номерного фонду. Після аналізу було зафіксовано, що деякі номери не відповідають базовим стандартам чистоти, що значно погіршує враження клієнтів. У цьому контексті доцільно запровадити чітко регламентовану систему прибирання номерів із

контрольними чек-листами. Цей захід безпосередньо спрямований на покращення функції організації, адже дозволяє формалізувати процедури прибирання, зробити їх прозорими, контрольованими та стандартизованими. Усі співробітники отримують єдині критерії якості, що мінімізує суб'єктивність у виконанні обов'язків. Такі списки повинні заповнюватися працівниками покоївок і контролюватися адміністраторами поверхів або менеджером. Регулярний внутрішній аудит якості прибирання має стати нормою.

Особливу увагу слід приділити персоналу рецепції, адже саме він формує перше враження про готель. Важливо організувати систематичні тренінги та навчання персоналу з сервісної культури. Цей захід спрямований на покращення функції організації, адже дозволяє підвищити рівень професійної підготовки працівників, уніфікувати стандарти обслуговування та забезпечити стабільну якість сервісу незалежно від конкретного працівника.

Зміст навчання може включати:

- техніки ділового спілкування та гостинності;
- управління конфліктами;
- знання процедур прибирання, обслуговування номерів і роботи з технікою;
- ознайомлення з новими цифровими інструментами, зокрема мобільним додатком та чат-ботом.

Навчання підвищує фаховість, відповідальність і впевненість працівників, що в підсумку позитивно впливає на рівень клієнтського досвіду. У результаті це дозволить не лише зменшити кількість конфліктів, але й підвищить рівень клієнтоорієнтованості.

Окрема категорія нарікань стосується додаткових послуг: слабкий сигнал Wi-Fi, одноманітний сніданок, застаріла побутова техніка. Такі послуги не повинні бути другорядними, адже сучасний турист очікує комфорт не лише в номері, а й у всьому комплексі. Готель повинен провести аудит технічного стану додаткових сервісів, цей захід є частиною функції планування: він дозволяє керівництву чітко оцінити ресурсну базу готелю, визначити пріоритети

оновлення обладнання та сформувані обґрунтований план модернізації. Наприклад, підсилення інтернет-зв'язку, урізноманітнення меню сніданків та оновлення телевізорів у номерах.

Ще один важливий напрям удосконалення – організація зворотного зв'язку з гостями, цей захід спрямований на посилення функції контролю, оскільки дозволяє готелю отримувати регулярну, структуровану інформацію про якість послуг безпосередньо від споживачів.

Для ефективного функціонування зворотного зв'язку доцільно впровадити:

- електронні анкети оцінювання після виїзду (через e-mail, QR-коди в номерах);
- анонімну скриньку пропозицій у зоні рецепції;
- чат-бот або мобільний додаток, який дозволяє залишати коментарі в режимі реального часу;
- щомісячний аналіз відгуків із фіксацією типових проблем і вжитих заходів.

Систематизований зворотний зв'язок дозволяє керівництву швидко виявляти слабкі місця, контролювати реакцію персоналу на скарги, а також приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не лише власних спостережень.

Також важливо врахувати мотиваційний аспект у роботі персоналу. Відсутність зацікавленості у високій якості обслуговування часто є наслідком одноманітної праці та відсутності винагороди. Для підвищення рівня зацікавленості персоналу в якісному обслуговуванні клієнтів доцільно впровадити комплексну систему мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Зокрема, преміювання за позитивні відгуки гостей створить прямий зв'язок між результатами роботи та винагородою, що стимулює прагнення до покращення сервісу. Доповненням до цього є «дошка пошани» кращих працівників місяця, яка забезпечить публічне визнання зусиль і сформує позитивну атмосферу у колективі. Для об'єктивності оцінювання доцільно

запровадити внутрішній рейтинг персоналу за якістю обслуговування, який базуватиметься на відгуках клієнтів та внутрішніх перевірках. Сукупно ці заходи дозволяють ефективно реалізувати функцію мотивації, підвищити відповідальність працівників і зміцнити клієнтоорієнтовану культуру в готелі.

З метою забезпечення чіткого розподілу обов'язків між учасниками процесу впровадження запропонованих заходів у готелі «Горинь» було розроблено матрицю відповідальності типу RACI:

Таблиця 2.7 – Матриця відповідальності (RACI) для впровадження заходів у готелі «Горинь»

Захід	Менеджер готелю	Адміністратор рецепції	Господарська служба	ІТ-фахівець	HR-менеджер	Фінансист
Розробка мобільного застосунку	A	I	I	R	C	C
Інтеграція чат-бота	A	I	I	R	C	I
Впровадження чек-листів прибирання	A	I	R	I	C	I
Навчання персоналу	C	R	I	I	A	I
Аудит технічного стану додаткових сервісів	A	I	R	I	C	C
Організація системи зворотного зв'язку з клієнтами	A	R	I	C	C	I
Впровадження системи преміювання персоналу	C	I	I	I	R	A
Впровадження «дошки пошани» кращих працівників	C	R	I	I	A	I

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Застосування внутрішнього рейтингу персоналу за якістю обслуговування	C	R	I	I	A	I

- R – виконавець (Responsible): відповідає за безпосереднє виконання;
- A – відповідальний (Accountable): приймає рішення, несе загальну відповідальність;
- C – консультант (Consulted): залучається до обговорення, дає експертну думку;
- I – поінформований (Informed): отримує інформацію про хід реалізації.

Її використання дозволяє визначити, хто саме відповідає за виконання завдань, хто приймає рішення, хто залучається до консультацій та хто має бути проінформованим. Такий підхід підвищує ефективність управління проектами, зменшує ризики дублювання функцій та сприяє впровадженню системного управління якістю згідно з міжнародними стандартами.

У підсумку, для покращення управління якістю послуг у готелі «Горинь» необхідно перейти від ситуативного реагування до стратегічного підходу. Йдеться про запровадження внутрішніх стандартів, автоматизацію процесів, постійне навчання персоналу, модернізацію сервісів і мотивацію працівників. Усі ці дії мають бути частиною цілісної політики якості, орієнтованої на задоволення потреб клієнта та формування позитивного іміджу готелю.

ВИСНОВКИ

Отже, у процесі дослідження питань управління якістю в готельному бізнесі було досягнуто кількох важливих висновків, які стосуються теоретичних аспектів, аналізу поточного стану обслуговування в готелі та запропонованих напрямів вдосконалення.

Управління якістю є однією з найважливіших складових успіху готельного бізнесу. Якість обслуговування напряму впливає на репутацію готелю, задоволення клієнтів та їх лояльність. У готельному бізнесі особливо важливо дотримуватися високих стандартів сервісу, адже задоволені клієнти не лише повертаються, а й рекомендують заклад іншим.

Визначено, що ефективне управління клієнтським обслуговуванням базується на чітких стандартах якості, постійному моніторингу та регулярному навчанні персоналу. Це дозволяє гарантувати високу якість послуг, що відповідає очікуванням клієнтів, і підтримує конкурентоспроможність готелю. Використання міжнародних стандартів виявилось важливим для підтримки високої якості сервісу.

Цифровізація стає важливим чинником для покращення управління якістю в готелях. Використання інноваційних технологій, таких як мобільний застосунок для замовлення послуг, а також автоматизація процесів реєстрації та виписки, значно спрощує взаємодію з клієнтами. Це дозволяє знижувати час обслуговування, підвищувати зручність для гостей і забезпечує їх більшу лояльність до готелю.

Впровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність обслуговування клієнтів. Очікується, що рівень задоволення клієнтів зросте, що позитивно позначиться на рівні лояльності та збільшенні кількості повторних візитів. Застосування нових технологій автоматизації також дозволить скоротити час обслуговування, а поліпшення кваліфікації персоналу сприятиме зменшенню кількості помилок.

Управління якістю обслуговування клієнтів є важливим чинником в готельному бізнесі. Запропоновані заходи мають великий потенціал для покращення якості послуг, що дозволить підвищити задоволеність гостей, зміцнити конкурентні позиції готелю на ринку та забезпечити стабільне фінансове зростання підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перепеліцина В. Л. Світові тенденції розвитку інновацій на підприємствах готельного господарства. *Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції “Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу”*. Одеса: ОНЕУ, 2017. 500 с.
2. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
3. Черниш І. В., Маховка В. М., Бакало Н. В., Глебова А. О. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні на умовах франшизи та сучасних анімаційних програм. *Економіка і регіон*. 2022. № 1. С. 41-49.
4. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 11. С. 459-464.
5. Педченко Н. С., Гасій О. В. Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу. *Тези доповідей наукової конференції здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа* (м. Полтава, 18 квітня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. 186 с
http://www.grks.puet.edu.ua/files/zb_cnf180524.pdf
6. Абрамова А. Г. (2022). Сучасні тренди та перспективи розвитку готелів для відпочинку та лікування. *Економіка та суспільство*. Випуск 39 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1422/1369>
7. Галасюк С. С Організація готельного господарства : навч.-практ. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 204 с
8. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>

9. Кохан М., Бірюкова Ю. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>
10. Вerezom'ska I. G., Olynyk O. M. Соціальні комунікації в готельно-ресторанній справі. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 1. С. 66–71. URL: irbis-nbuv.gov.ua
11. Яцюк В. Діджиталізація готельного бізнесу як складова інноваційного розвитку. *XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених «ПОЛІТ. Сучасні проблеми науки»*, 4–7 квітня 2023 року
12. Безручко Л., Білоус С. & Філь М. (2023). Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
13. Зайцева В.М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.
14. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 216–219
15. Капліна Т.В., Столярчук В.М., Малюк Л.П., Капліна А.С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.
16. Готель «Горинь»: Офіційна сторінка. <https://goryn.hotels-of-ukraine.com/uk/>
17. Олійник, В., Дишкантук, Ю., Власюк, К. (2024). ОПТИМІЗАЦІЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «BOSSFOR», ОДЕСА. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112>
18. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2 (74). С. 70–76.
19. Бедрадін Г. Методика SERVICE QUALITY в оцінюванні якості готельних послуг. *Приазовський економічний вісник* Випуск 5 (16) 2019 С. 113–119

20. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
21. Брич В. Я. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб.: для закладів вищої освіти. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 484 с.
22. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2016. 414 с.
23. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. №12 С.78-83.
24. Круль Г., Заячук О. К. Організація і технологія надання послуг гостинності: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
25. Матвійчук Л.Ю., Зубехіна Т.В., Сидорук С.В. Перспективи розвитку туризму та сфери гостинності в Україні і світі: матер. І Всеукраїнської інтернет-конференції молодих учених та студентів. Луцьк: ЛНТУ, 2024. 110 с
26. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах Covid-19, Вісник ХНУ ім. Каразіна. *Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавств. Туризм*. Випуск 13, 2021
27. Грищенко М. Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2687-5171/2023-1-2>
28. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
29. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №1-2 (290-291). С. 95-101.
30. Чернобай Л. І., Дума О. І. Структура факторів впливу на ефективність керівництва підприємством: моделі PMTL/TPR ТА TPL. *Ефективна*

економіка. 2021. № 12. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/89.pdf

31. Коркуна О. та ін. Організація готельного господарства : навч.-метод. посіб. для студентів спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа денної та заочної форм навчання. Львів : Добра справа, 2019. 224 с.
32. Гончар Л. О., Бесяк А. О., Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3>
33. Байлик С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 329 с.
34. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для вищ. навч. закл. : у 3-х т. Т.1. Готелі; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2016. 347 с.
35. Кашинська О.Є. Організація готельного господарства в схемах і таблицях : навч.-наочн. посіб. Старобільськ : ДЗ ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2018. Ч. 1. 188 с.
36. Корж Н.В., Левицька І.В., Онищук Н.В. Готельна справа : навч. посіб. Вінниця : Едельвейс і К, 2015. 580 с.
37. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А

Відповіді на опитувальник

Анкета 1

1. Чистота номера:

- Задовільно

Коментар: Плями на килимі, пил на тумбах.

2. Бронювання:

- Частково задоволений

Коментар: Була помилка в датах, довелось уточнювати телефоном.

3. Персонал рецепції:

- Середня

Коментар: Не привітались, не допомогли з багажем.

4. Додаткові послуги:

- Незадоволений

Коментар: Wi-Fi не працював, сніданок не відповідає опису.

5. Безпека:

- Скоріше так

6. Чи порекомендуєте готель?

- Не впевнений

Анкета 2

1. Чистота номера:

- Відмінно

Коментар: Дуже чисто, запах свіжості.

2. Бронювання:

- Повністю задоволений

Коментар: Зручно через сайт, швидке підтвердження.

3. Персонал рецепції:
 - ВисокаКоментар: Привітні, дали мапу міста.
4. Додаткові послуги:
 - Частково задоволенийКоментар: Wi-Fi слабкий.
5. Безпека:
 - ТакКоментар: Усе гаразд.
6. Чи порекомендуєте готель?
 - Так

Анкета 3

1. Чистота номера:
 - ДобреКоментар: Було чисто, але вікно не закривалося щільно.
2. Бронювання:
 - Повністю задоволенийКоментар: Все точно, без помилок.
3. Персонал рецепції:
 - ВисокаКоментар: Професійні й уважні.
4. Додаткові послуги:
 - ЗадовільноКоментар: Сніданок смачний, але одноманітний.
5. Безпека:
 - ТакКоментар: Ніяких зауважень.
6. Чи порекомендуєте готель?
 - Так

Анкета 4

1. Чистота номера:

- Погано

Коментар: Знайшов чужі речі під ліжком, неприємно.

2. Бронювання:

- Частково задоволений

Коментар: Змінили номер без попередження.

3. Персонал рецепції:

- Низька

Коментар: Адміністратор був неуважний, розмовляв по телефону.

4. Додаткові послуги:

- Незадоволений

Коментар: Телевізор не працював, чайник старий і брудний.

5. Безпека:

- Скоріше так

Коментар: Замок на дверях виглядав ненадійно.

6. Чи порекомендуєте готель?

- Ні

Анкета 5

1. Чистота номера:

- Добре

Коментар: Номер охайний, але не було дитячого ліжечка, хоч просили.

2. Бронювання:

- Частково задоволений

Коментар: Не врахували особливі побажання.

3. Персонал рецепції:

- Середня

Коментар: Допомогли, але виглядали втомленими.

4. Додаткові послуги:

- Частково задоволений

5. Безпека:

- Так

Коментар: Все добре, охорона працює.

6. Чи порекомендуєте готель?

- Не впевнений