

**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: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ПУШИШИНОЇ ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: доктор педагогічних наук, старший дослідник

Баніт Ольга Василівна

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ.....	6
1.1 Сутність та значення якості обслуговування клієнтів у діяльності підприємства	6
1.2 Підходи, моделі та інструменти управління якістю обслуговування.	12
1.3 Фактори, що впливають на рівень якості обслуговування та методи її оцінювання на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз існуючої системи управління якістю обслуговування	32
2.2 Оцінювання рівня якості обслуговування клієнтів на підприємстві	42
2.3 Розробка заходів з удосконалення системи управління якістю обслуговування клієнтів.....	52
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку суспільства визначаються процесами підвищеної уваги як на якості продукції та послуг, так і на якості обслуговування клієнтів. Водночас із ціновою конкуренцією все більшої ваги набуває змагання за якість обслуговування, що висуває вимогу наукових розробок нових підходів та механізмів управління підприємствами. Це передбачає впровадження сучасних методів менеджменту, спрямованих на досягнення економічно ефективних і якісних результатів діяльності підприємства.

У рамках подальшого розвитку нагальною стає потреба підвищення якості обслуговування клієнтів, зосереджуючи увагу на потребах і побажаннях клієнтів. У цьому контексті перед підприємствами постає завдання активного впровадження сучасних інструментів для вдосконалення управління якістю обслуговування. Такі кроки повинні не лише задовольнити попит на послуги, але й сприяти зростанню інтересу та формуванню стійких партнерських зв'язків на підприємстві. Досягнення цих цілей можливе завдяки створенню й упровадженню єдиної політики щодо підвищення якості обслуговування. Особливого значення набуває адаптація міжнародного досвіду у сфері послуг, гармонізація українських стандартів з міжнародними нормами, а також оптимізація механізмів управління якістю на рівні підприємств.

Управління якістю обслуговування клієнтів базується на розумінні потреб клієнтів, стандартизації процесів, постійному вдосконаленні та вимірюванні задоволеності. Це стратегічний інструмент, що забезпечує конкурентоспроможність бізнесу та довгострокову лояльність клієнтів

Основи управління якістю обслуговування клієнтів – це орієнтація на клієнта, стандартизація процесів, постійне вдосконалення, вимірювання результатів та розвиток культури сервісу. Для сучасного підприємства якість обслуговування клієнтів це означає: впровадження CRM, чітких стандартів комунікації, регулярний аналіз задоволеності клієнтів та навчання персоналу, які

забезпечують стратегічні перспективи напрямків розвитку підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних аспектів управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення. Реалізація поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- з'ясувати суть та значення управління якістю у діяльності підприємства;
- обґрунтувати підходи, моделі та інструменти управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві;
- виявити фактори, що впливають на рівень якості обслуговування та методи її оцінювання на підприємстві;
- проаналізувати стан управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві – ТОВ «УЛІС ДУДКИ»;
- розробити заходи з удосконалення системи управління якістю обслуговування клієнтів у ТОВ «УЛІС ДУДКИ»;
- оцінити економічний і соціальний вплив запропонованих заходів на управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві ТОВ «УЛІС ДУДКИ».

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування клієнтів підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання наведених завдань застосовано наступні методи дослідження:

- загальнонаукові підходи, такі як аналіз, синтез, процесний і комплексний підхід для дослідження теоретичних основ роботи;
- методи статистичного аналізу, спрямовані на оцінку діяльності підприємства;
- графічні методи, що використовувалися для наочної презентації результатів дослідження;
- анкетування для визначення очікувань та сприйняття щодо якості

обслуговування в досліджуваному готелі;

- експертне опитування з метою збору професійних оцінок та прогнозу зростання її ефективності.

Інформаційною базою дослідження слугувала внутрішня інформація ТОВ «УЛІС ДУДКИ», наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері системи менеджменту якості, публікації в мережі Internet, сайти основних конкурентів досліджуваного підприємства.

Практична значимість роботи полягає у розробці заходів вдосконалення системи обслуговування клієнтів готелю та основі переходу до моделі, яка реалізує принципи сталого розвитку та емпатичного менеджменту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, 23 таблиці та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

1.1 Сутність та значення якості обслуговування клієнтів у діяльності підприємства

Якість обслуговування клієнтів у діяльності підприємства є складною багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти взаємодії між організацією та споживачем. У науковій площині її сутність визначається як інтегральна характеристика процесу надання послуг або реалізації товарів, що відображає рівень відповідності очікувань клієнта фактичному досвіду взаємодії з підприємством.

З позицій сучасної теорії менеджменту якість обслуговування не зводиться лише до технічної бездоганності чи швидкості виконання операцій, а також охоплює комплекс елементів: професіоналізм персоналу, доступність і зручність сервісу, комунікативну культуру, емоційний комфорт клієнта та також здатність підприємства забезпечувати індивідуалізований підхід. На сьогодні якість обслуговування виступає не лише як функціональна характеристика, але й як стратегічний ресурс, що формує довгострокову лояльність споживачів і підвищує конкурентоспроможність організації.

У наукових дослідженнях якість обслуговування часто розглядається крізь призму концепції «очікування – сприйняття» [21, с.101-102].

Клієнт формує певні очікування щодо рівня сервісу, і саме співвідношення між цими очікуваннями та реальним досвідом визначає його задоволеність. Якщо підприємство забезпечує стабільне перевищення очікувань, це створює ефект доданої цінності, який трансформується у довіру та позитивний імідж. Водночас

невідповідність між очікуваним і отриманим рівнем обслуговування призводить до втрати клієнтів, зниження рентабельності та репутаційних ризиків.

Сутність якості обслуговування також проявляється у її системному характері, який є результатом узгодженої роботи всіх підсистем підприємства – маркетингу, логістики, виробництва, управління персоналом. Якість сервісу не може бути забезпечена ізольовано, без інтеграції у загальну систему менеджменту якості. Саме тому сучасні підприємства впроваджують стандарти ISO 9001, моделі EFQM та інші інструменти, які дозволяють формалізувати процеси, встановити чіткі критерії оцінки та забезпечити постійне вдосконалення [17, с.398].

У стратегічному вимірі якість обслуговування клієнтів є ключовим чинником формування конкурентних переваг та визначає здатність підприємства утримувати клієнтську базу, розширювати ринки збуту та створювати довгострокові відносини зі споживачами. У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції якість сервісу стає не лише індикатором ефективності операційної діяльності, але й маркером інноваційності та соціальної відповідальності бізнесу.

Етапи розвитку поняття «якість обслуговування клієнтів» у науковій літературі та практиці бізнесу відображають поступове розширення його змісту – від вузького технічного розуміння до комплексної управлінської та стратегічної категорії [16, с.14].

Спершу якість обслуговування трактувалася як операційна характеристика, що зводилася до швидкості та точності виконання замовлення. У цей період акцент робився на функціональних параметрах: своєчасність доставки, правильність оформлення документів, відсутність помилок у процесі обслуговування. Такий підхід був характерний для індустріальної економіки, де головним завданням підприємства було забезпечення стабільності виробничих процесів.

Згодом поняття почало включати комунікативний вимір, коли увага змістилася на взаємодію персоналу з клієнтом. Якість обслуговування почали

оцінювати не лише за технічними показниками, а й за рівнем ввічливості, компетентності, здатності персоналу вирішувати проблеми клієнта. Це відображало перехід до сервісно-орієнтованої моделі бізнесу, де клієнт розглядався як активний учасник процесу створення цінності.

Подальший розвиток поняття відбувся у рамках концепції клієнтоорієнтованості, коли якість обслуговування стала визначатися через співвідношення «очікування-сприйняття». Важливим стало не лише виконання базових функцій, а й здатність підприємства перевищувати очікування клієнта, створюючи додану цінність у вигляді емоційного комфорту, довіри та лояльності. У цей період якість сервісу почала розглядатися як стратегічний ресурс, що формує конкурентні переваги.

Етапи розвитку якості обслуговування клієнтів наведемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку якості обслуговування клієнтів

Період	Етап розвитку	Характеристика
Початок XX ст. – 1950 рр.	Операційний контроль	Якість обслуговування розумілась як точність і швидкість виконання замовлення; акцент на технічних параметрах і відсутності помилок.
1950-ті – 1970-ті	Комунікативний вимір	Додано аспект взаємодії персоналу з клієнтом; оцінка сервісу за ввічливістю, компетентністю та здатністю вирішувати проблеми.
1970-1990 рр.	Клієнтоорієнтованість (TQM)	Якість визначається через співвідношення «очікування – сприйняття»; мета – перевищення очікувань клієнта, формування довіри та лояльності.
1990-2010 рр.	Стандартизація та інтеграція	Впровадження міжнародних стандартів (ISO 9001), моделі EFQM; якість сервісу стає частиною системи менеджменту підприємства.
2010-2020 рр.	Цифровізація сервісу	Використання CRM, ERP, Big Data, IoT; персоналізація взаємодії, моніторинг у реальному часі, прогнозування потреб клієнтів.
2020 р. – дотепер	Інноваційний та стратегічний вимір	Інтеграція якості обслуговування у стратегії ESG; якість як стратегічний ресурс сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності.

Джерело: систематизовано на основі [4, 6, 8, 11, 49]

На сучасному етапі поняття «якість обслуговування клієнтів» інтегрується у систему стратегічного менеджменту та цифрової трансформації та охоплює не лише традиційні параметри сервісу, а й інноваційні інструменти – використання CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту для персоналізації взаємодії, а також

інтеграцію принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Таким чином, якість обслуговування клієнтів сьогодні розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, технологічні та культурні аспекти, і виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємства [48].

Визначення сутності якості обслуговування, які охоплюють торговельну, сервісну та загальну управлінську сфери наведемо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «якість обслуговування» різними вченими

Автор	Визначення	Підхід	Особливість
Ф. Котлер, Дж.Боуен, Дж.Макенс [18, с.324]	Якість обслуговування споживачів – це інтегральна характеристика процесу взаємодії виробника та споживача, яка формується на основі відповідності очікувань клієнта фактичному рівню сервісу, з урахуванням етапів обслуговування, вподобань і критеріїв оцінювання	Клієнто-орієнтований	Акцент на сприйнятті клієнта
І. Бойчик, О. Собко, Г. Спак [4, с.53]	Якість торговельного обслуговування – це рівень відповідності процесу обслуговування очікуванням споживача, що включає не лише функціональні, а й емоційні та комунікативні аспекти	Економічний	Орієнтація на ринок і прибуток
Д. Завадська [12, с.15]	Якість обслуговування – це рівень відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів, що визначається через елементи сервісу, задоволеність та довіру до установи	Технологічний	Орієнтація на стандарти ISO, KPI
Г. Леськів, В. Гобела [22, с.202]	Якість обслуговування – наслідок безпосередньої взаємодії між постачальником, споживачем та внутрішньою діяльністю постачальника для задоволення потреб споживача	Психологічний	Акцент на емоціях та довірі
Н.Драгнева, М. Добрівська [11, с.244]	Якість обслуговування – це здатність підприємства забезпечити стабільну відповідність сервісу очікуванням клієнта, з урахуванням змін середовища та поведінкових чинників	Соціально-етичний	Орієнтація на соціальну відповідальність
Т. Іщейкін, О. Вараксіна, В. Петренко [14, с.79]	Якість обслуговування – це стратегічна характеристика діяльності підприємства, що визначає рівень задоволеності клієнтів і формує довгострокову лояльність	Аналітичний (SERVQUAL-підхід)	Використання міжнародної моделі

Джерело: систематизовано на основі [4, 11, 12, 14, 18, 22]

Науковці трактують якість обслуговування як інтегральну, очікувано-орієнтовану, поведінкову та стратегічну категорію, що охоплює не лише технічні, а й емоційні, комунікативні та управлінські аспекти.

Клієнтоцентричні підходи за Ф. Котлер, Дж.Боуен, Дж. Макенс [18, с.324] акцентують на задоволеності та очікуваннях споживача, що робить їх практичними для оцінки лояльності, але водночас залишаються суб'єктивними.

Системні та аналітичні моделі забезпечують комплексність і структурованість, проте потребують значних ресурсів для впровадження. Економічні трактування І. Бойчик, О. Собко, Г. Спjak [4, с.53] підкреслюють зв'язок якості сервісу з конкурентоспроможністю та прибутковістю, що важливо для бізнесу, але може нехтувати емоційним виміром.

Технологічні підходи якості обслуговування, які наводить Д. Завадська [12, с.15] дозволяють стандартизувати процеси та вимірювати через KPI, однак ризикують звести сервіс лише до формальних показників. Психологічні та соціально-етичні інтерпретації розкривають значення емоцій, довіри та відповідальності, що формує довгострокову лояльність і репутацію, але складно піддається кількісному вимірюванню.

Аналіз наукових визначень поняття «якість обслуговування клієнтів» у працях дослідників показує, що це багатовимірна категорія, яка поєднує економічні, психологічні, технологічні та соціально-етичні аспекти.

Якість обслуговування клієнтів має фундаментальне значення для функціонування та розвитку підприємства, оскільки виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг, забезпечення стабільності ринкових позицій та довгострокової лояльності споживачів. У сучасній економіці, де товари та послуги часто є стандартизованими, саме рівень сервісу стає вирішальним фактором диференціації підприємства на ринку [18, с.217].

З економічної точки зору якість обслуговування визначає ефективність використання ресурсів, знижує витрати на залучення нових клієнтів і підвищує рентабельність за рахунок утримання існуючої клієнтської бази. Якість обслуговування безпосередньо впливає на фінансові результати, оскільки

задоволений клієнт схильний повторно здійснювати покупки, рекомендувати підприємство іншим і формувати позитивний імідж бренду.

З управлінської позиції якість сервісу є індикатором зрілості системи менеджменту підприємства та відображає узгодженість внутрішніх процесів, рівень професіоналізму персоналу та ефективність комунікаційних стратегій. Висока якість обслуговування свідчить про здатність організації інтегрувати маркетингові, логістичні та виробничі функції в єдину систему, орієнтовану на клієнта.

Соціальне значення якості обслуговування полягає у формуванні довіри та взаємоповаги між підприємством і суспільством та сприяє розвитку корпоративної культури, що базується на цінностях відповідальності, відкритості та клієнтоорієнтованості. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації якість сервісу стає також маркером соціальної відповідальності бізнесу, оскільки відображає його здатність враховувати потреби різних груп споживачів та забезпечувати інклюзивність.

Відмітимо, що значення якості обслуговування клієнтів у діяльності підприємства полягає у її багатовимірному впливі як економічний ресурс, управлінський індикатор, соціальний чинник та стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку організації.

Отже, якість обслуговування клієнтів у діяльності підприємства – це інтегральна характеристика, що поєднує функціональні, комунікативні та емоційні аспекти взаємодії, формує довіру та лояльність споживачів і виступає стратегічним ресурсом сталого розвитку організації та виступає не лише результатом окремих дій персоналу, а й відображенням загальної управлінської культури та здатності підприємства адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

1.2 Підходи, моделі та інструменти управління якістю обслуговування

Управління якістю обслуговування клієнтів у сучасній науковій та практичній площині розглядається як багаторівнева система, що поєднує підходи, моделі та інструменти. Кожен із цих рівнів має власну логіку, але їхня інтеграція забезпечує комплексне й ефективне управління сервісом.

Підходи управління якістю обслуговування формують теоретичну основу. Клієнтоорієнтований підхід акцентує на задоволеності та очікуваннях клієнта, системний – на комплексності процесів, економічний – на конкурентоспроможності та прибутковості, технологічний – на стандартизації та ефективності, психологічний – на емоціях і лояльності, соціально-етичний – на відповідності суспільним нормам, а аналітичний (SERVQUAL) – на вимірюванні розривів між очікуванням і реальністю. Разом вони показують, що якість сервісу – це не лише економічний результат, а й соціально-психологічний феномен [17, с.403].

Моделі управління якістю обслуговування є практичними концепціями, які дозволяють структурувати управління якістю. SERVQUAL і GAP забезпечують аналітику та діагностику очікувань клієнтів, TQM і ISO формують системність і стандартизацію, Six Sigma орієнтується на мінімізацію помилок, CRM – на персоналізацію та довгострокові відносини, а KPI – на вимірювання ефективності через ключові показники. Кожна модель має свої сильні сторони, але лише їхня комбінація дозволяє досягти балансу між вимірюваністю, стандартизацією та клієнтоорієнтованістю.

Інструменти управління якістю обслуговування забезпечують практичну реалізацію підходів і моделей. Аналітичні методи (опитування, індекси задоволеності, SERVQUAL) дають змогу оцінити сприйняття клієнтів; стандартизаційні (ISO) гарантують стабільність процесів; процесні (Lean, Six Sigma) оптимізують операції; контрольні (KPI) дозволяють відстежувати якість у

цифрах; клієнтоорієнтовані (CRM) формують лояльність і персоналізацію; мотиваційні та освітні інструменти (тренінги, програми стимулювання) підвищують залученість персоналу.

Управління якістю обслуговування клієнтів у сучасній науковій думці розглядається як багатовимірний процес, що поєднує економічні, технологічні, психологічні та соціально-етичні аспекти. Клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу на задоволеності споживача, вважаючи якість результатом відповідності очікуванням клієнта, простий у застосуванні, але має суттєву суб'єктивність, адже залежить від емоційного стану та індивідуальних уподобань. Системний підхід трактує якість як інтегровану характеристику всієї системи обслуговування, де враховуються всі етапи взаємодії між клієнтом і підприємством. Це забезпечує комплексність, проте потребує значних ресурсів і складних управлінських рішень.

Економічний підхід визначає якість як фактор конкурентоспроможності та фінансової ефективності та дозволяє чітко пов'язати рівень сервісу з прибутковістю та ринковою позицією, але часто нехтує емоційними та соціальними аспектами клієнтського досвіду. Технологічний або процесний підхід зосереджується на ефективності бізнес-процесів, швидкості та точності виконання послуг. Перевага даного методу полягає у можливості стандартизації та вимірювання через KPI чи міжнародні стандарти, проте ризикує звести сервіс лише до формальних показників, ігноруючи людський фактор.

Психологічний підхід розглядає якість як відповідність емоційним і соціальним потребам клієнта та формує довгострокову лояльність та довіру, але складно піддається стандартизації й залежить від культурних особливостей. Соціально-етичний підхід виходить за межі індивідуального клієнта і трактує якість як відповідність суспільним очікуванням, етичним нормам та принципам соціальної відповідальності. Це створює позитивний імідж і довіру, проте важко вимірюється кількісно. Нарешті, аналітичний підхід, зокрема модель SERVQUAL, визначає якість як різницю між очікуваннями клієнта та фактично отриманим сервісом. Даний підхід забезпечує системність і універсальність, але потребує складного збору даних і може дублювати критерії [3, с.65].

Комплексне використання наведених підходів дозволяє підприємству не лише досягати фінансових результатів, а й формувати довгострокову лояльність клієнтів та позитивний імідж у суспільстві. Класифікація та порівняльну характеристику підходів до управління якістю обслуговування клієнтів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до управління якістю обслуговування клієнтів

Підхід	Сутність	Особливість	Переваги	Недоліки
Клієнто-орієнтований	Якість визначається рівнем задоволеності клієнта	Орієнтація на суб'єктивне сприйняття	Простота застосування, зрозумілість для бізнесу	Суб'єктивність, залежність від настрою та контексту
Системний	Якість – інтегрована характеристика всієї системи сервісу	Врахування взаємозв'язків між усіма елементами	Комплексність, цілісність	Складність впровадження, потреба у ресурсах
Економічний	Якість – фактор конкурентоспроможності та фінансової ефективності	Орієнтація на прибутковість та ринок	Чіткий зв'язок із бізнес-результатами	Ігнорування емоційного та соціального аспекту
Технологічний (процесний)	Якість – ефективність процесів, швидкість і точність	Орієнтація на стандарти, KPI, ISO	Легко вимірювати, можливість стандартизації	Ризик формалізації сервісу, нехтування людським фактором
Психологічний	Якість – відповідність емоційним і соціальним потребам клієнта	Акцент на емоціях, довірі та лояльності	Формує довгострокові відносини	Важко стандартизувати, залежність від культури
Соціально-етичний	Якість – відповідність суспільним нормам та етичним стандартам	Орієнтація на соціальну відповідальність	Формує довіру, позитивний імідж	Важко кількісно оцінити, залежність від контексту
Аналітичний (SERVQUAL)	Якість – різниця між очікуваннями та фактичним сервісом	Використання міжнародної моделі	Системність, універсальність	Складність збору даних, дублювання критеріїв

Джерело: побудовано на основі [1, 8, 10, 16, 17]

Кожен підхід має власну наукову логіку: клієнтоорієнтований і психологічний орієнтовані на людину, економічний та технологічний – на бізнес-

процеси, системний і аналітичний – на комплексність та вимірюваність, а соціально-етичний – на суспільні цінності. Оптимальне управління якістю обслуговування клієнтів можливе лише через інтеграцію цих підходів у єдину модель, яка забезпечує баланс між прибутковістю, ефективністю, емоційним комфортом і соціальною відповідальністю.

Таким чином, якість обслуговування клієнтів слід розглядати як інтегровану категорію, що поєднує:

- економічну ефективність,
- технологічну стандартизацію,
- емоційно-психологічний комфорт,
- соціально-етичну відповідальність.

Оптимальна модель управління якістю сервісу має бути багатовекторною: бізнесу варто поєднувати економічні та технологічні індикатори з психологічними та соціальними факторами, щоб забезпечити не лише прибутковість, а й довгострокову лояльність клієнтів та позитивний імідж у суспільстві.

У науковій літературі та практиці менеджменту сформувалося кілька моделей управління якістю обслуговування, які відрізняються методологією, інструментами та акцентами і дозволяють підприємствам системно підходити до оцінки та вдосконалення сервісу.

Модель SERVQUAL є однією з найпоширеніших та базується на порівнянні очікувань клієнтів із фактично отриманим сервісом. Модель SERVQUAL була розроблена Парасураманом, Зейтмлом і Беррі у 1980-х роках і стала фундаментальною у сфері дослідження сервісу. Головна ідея даної моделі полягає в тому, що якість послуги визначається різницею між очікуваннями клієнта та його сприйняттям фактичного сервісу. Якщо очікування перевищують реальний досвід, клієнт оцінює якість як низьку; якщо сервіс відповідає або перевищує очікування – якість вважається високою [49, с.52]. Модель включає п'ять ключових вимірів, які формують комплексне уявлення про якість:

- 1) надійність (Reliability) – здатність надавати послугу точно, стабільно та

відповідно до обіцянок;

2) чуйність (Responsiveness) – готовність персоналу швидко реагувати на запити клієнтів;

3) компетентність чи впевненість (Assurance) – професіоналізм, знання та ввічливість персоналу, що формують довіру;

4) матеріальність (Tangibles) – фізичні елементи сервісу: обладнання, інтер'єр, зовнішній вигляд персоналу;

5) емпатія (Empathy) – індивідуальний підхід, увага до потреб клієнта.

Оцінка моделі проводиться на основі анкетування, для кожного виміру формуються пари тверджень: одне відображає очікування клієнта (наприклад: «Я очікую, що персонал буде швидко реагувати на мої прохання»), інше – сприйняття фактичного сервісу («Персонал цього готелю швидко реагує на мої прохання»). Анкета зазвичай містить від 22 до 44 тверджень, які оцінюються за шкалою Лайкерта (від «повністю не згоден» до «повністю згоден»). Опитування проводиться серед клієнтів, які вже скористалися послугами. Важливо, щоб вибірка була репрезентативною, адже SERVQUAL орієнтований на статистичний аналіз. Далі проводиться обчислення «розривів» (Gap Analysis) і для кожного твердження визначається різниця між очікуванням і фактичним сприйняттям.

Якщо $Gap > 0 \rightarrow$ сервіс перевищує очікування.

Якщо $Gap = 0 \rightarrow$ сервіс відповідає очікуванням.

Якщо $Gap < 0 \rightarrow$ сервіс не відповідає очікуванням, якість оцінюється як низька.

Перевагами моделі є системність і універсальність (застосовується у різних галузях – від готельного бізнесу до охорони здоров'я), діагностичний характер (дозволяє виявити конкретні проблемні зони сервісу), орієнтація на клієнта (враховує реальні очікування та досвід споживачів). Однак дана модель має і певні складності збору даних – потребує масштабних опитувань і ретельної обробки інформації, клієнти можуть оцінювати сервіс залежно від настрою чи контексту, що впливає на суб'єктивність оцінки, а також можливе дублювання критеріїв – деякі виміри перетинаються, що ускладнює інтерпретацію.

Модель SERVQUAL стала основою для розвитку багатьох інших систем оцінки сервісу та використовується як інструмент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам не лише вимірювати якість, а й формувати конкурентні переваги через вдосконалення сервісу. У наукових дослідженнях SERVQUAL розглядається як класична модель, яка поєднує маркетингові, психологічні та управлінські аспекти.

Модель GAP (модель розривів) пояснює якість через наявність або відсутність розривів між різними етапами сервісу: між очікуваннями клієнта і сприйняттям менеджменту, між стандартами і фактичним виконанням, між обіцянками компанії і реальною послугою. Наведена модель допомагає виявити слабкі місця у комунікації та процесах, проте її застосування вимагає глибокого аналізу внутрішніх бізнес-процесів.

Модель TQM (Total Quality Management) розглядає якість як стратегічну мету всієї організації та передбачає залучення всіх працівників до процесу вдосконалення сервісу, постійний моніторинг і вдосконалення процесів. Перевага моделі – її комплексність і довгострокова орієнтація, але потребує значних ресурсів і зміни корпоративної культури.

Модель ISO 9001 ґрунтується на міжнародних стандартах менеджменту якості та визначає чіткі вимоги до процесів, документації та контролю, що дозволяє стандартизувати сервіс і забезпечити його стабільність. Сильна сторона моделі – універсальність і можливість сертифікації, але недолік полягає у формалізації та ризику перетворення якості на бюрократичний процес.

Модель Six Sigma орієнтована на мінімізацію дефектів і помилок у процесі обслуговування і використовує статистичні методи для аналізу та вдосконалення сервісу, прагнучи досягти майже бездоганної якості [17, с.404].

Модель CRM (Customer Relationship Management) розглядає якість обслуговування через управління взаємовідносинами з клієнтами, акцентує на персоналізації сервісу, зборі та аналізі даних про клієнтів, формуванні лояльності. Customer Relationship Management (CRM) – це концепція та інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, що виник у другій половині XX

століття як відповідь на потребу бізнесу переходити від транзакційної моделі (разові продажі) до відносинної (довгострокові взаємини) [16, с.235].

CRM-модель стала фундаментальною для сучасного сервісного менеджменту та поєднує маркетинг взаємовідносин (Berry, Kotler), менеджмент якості обслуговування та інформаційні технології. У наукових дослідженнях CRM розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє підприємствам формувати довгострокову лояльність клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність і створювати стійкі бізнес-моделі.

Методологія оцінки CRM поєднує кількісні показники (KPI, CSI, NPS, CLV) та якісні методи (опитування, аналіз відгуків, сегментація). Її наукова цінність полягає у можливості комплексно оцінити не лише технічну ефективність системи, а й стратегічний вплив на формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Модель CRM оцінюється як інтегрована модель, де якість сервісу вимірюється через задоволення клієнтів, їхню лояльність та економічну цінність для підприємства.

Модель KPI (Key Performance Indicators) – це концепція управління, яка базується на використанні ключових показників ефективності для вимірювання та контролю результатів діяльності організації. Модель KPI виникла як розвиток ідей Пітера Друкера та була інституціоналізована у Balanced Scorecard Каплана й Нортон [10, с.258]. Дана модель є науково обґрунтованим інструментом вимірювання ефективності, який поєднує стратегічні цілі з практичними показниками діяльності. У науковій літературі KPI розглядається як інструмент стратегічного менеджменту, що дозволяє перетворити абстрактні цілі на конкретні вимірювані параметри. Модель KPI виходить із того, що якість управління можна оцінити через набір кількісних показників, які відображають досягнення стратегічних і операційних цілей. Кожен KPI має бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). KPI виступають «містком» між стратегією організації та її щоденною діяльністю.

Моделі управління якістю обслуговування клієнтів можна умовно поділити на аналітичні (SERVQUAL, GAP), системні (TQM, ISO, Six Sigma) та

клієнтоорієнтовані (CRM). Кожна з них має свої переваги й обмеження, а оптимальне управління якістю передбачає інтеграцію кількох моделей: стандартизація процесів, постійне вдосконалення, вимірювання результатів та орієнтація на клієнта.

Класифікацію та характеристику моделей управління якістю обслуговування клієнтів наведемо в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика моделей управління якістю обслуговування клієнтів

Модель	Сутність	Особливість	Переваги	Недоліки
SERVQUAL	Якість визначається як різниця між очікуваннями клієнта та фактичним сервісом	П'ять вимірів: надійність, чуйність, компетентність, матеріальність, емпатія	Системність, універсальність, можливість кількісного аналізу	Складність збору даних, дублювання критеріїв
GAP-модель	Якість пояснюється через наявність або відсутність «розривів» між очікуваннями, стандартами та виконанням	Виявлення слабких місць у комунікації та процесах	Допомагає знаходити причини низької якості, практична для діагностики	Потребує глибокого аналізу внутрішніх процесів
TQM (Total Quality Management)	Якість – стратегічна мета всієї організації, що охоплює всі рівні	Залучення всіх працівників до процесу вдосконалення	Комплексність, довгострокова орієнтація, формування культури якості	Високі витрати, потреба у зміні корпоративної культури
ISO 9001	Якість визначається через відповідність міжнародним стандартам менеджменту	Чіткі вимоги до процесів, документації та контролю	Універсальність, можливість сертифікації, стабільність сервісу	Ризик бюрократизації, формалізація процесів
Six Sigma	Орієнтація на мінімізацію дефектів і помилок у процесі обслуговування	Використання статистичних методів для аналізу	Точність, вимірюваність, прагнення до бездоганної якості	Складність впровадження, потреба у спеціальній підготовці
CRM (Customer Relationship Management)	Якість визначається через управління взаємовідносинами з клієнтами	Персоналізація сервісу, аналіз даних про клієнтів	Формує лояльність, довгострокові відносини, орієнтація на клієнта	Потребує сучасних технологій та інвестицій

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
KPI (Key Performance Indicators)	Якість оцінюється через ключові показники ефективності (час відповіді, рівень задоволеності, кількість скарг тощо)	Орієнтація на вимірювані метрики	Об'єктивність, простота контролю, можливість порівняння	Ризик формалізації, ігнорування емоційного аспекту, залежність від правильного вибору KPI

Джерело: побудовано на основі [10, 16, 17, 49]

Управління якістю обслуговування клієнтів у науковій та практичній площині спирається на комплекс інструментів, які дозволяють вимірювати, контролювати та вдосконалювати сервіс та охоплюють як аналітичні методи, так і практичні засоби впливу на процеси та персонал.

Аналітичні інструменти включають методи збору та аналізу даних про клієнтів. Найпоширенішим є використання опитувань, анкетування та індексів задоволеності (Customer Satisfaction Index, Net Promoter Score), які дають змогу оцінити рівень відповідності очікувань клієнтів реальному сервісу. До цієї групи належать також моделі SERVQUAL та GAP, що дозволяють виявити розриви між очікуваннями та фактичним обслуговуванням [49, с.52].

Стандартизаційні інструменти базуються на міжнародних системах управління якістю, таких як ISO 9000 та забезпечують формалізацію процесів, створення чітких регламентів і процедур, що гарантують стабільність сервісу. У готельному бізнесі це може бути стандартизація часу заселення, прибирання номерів чи реагування на запити гостей.

Процесні інструменти спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів. До них належать методології Lean та Six Sigma, які дозволяють мінімізувати помилки, скорочувати час виконання операцій та підвищувати ефективність і застосовуються для усунення дефектів у сервісних процесах, наприклад, уникнення подвійних бронювань чи затримок у комунікації [17, с.407].

Інструменти контролю та моніторингу представлені системою KPI (Key Performance Indicators). Це набір ключових показників ефективності, які відображають якість сервісу у вимірюваних параметрах: середній час відповіді,

кількість скарг, рівень повторних бронювань. KPI дозволяють керівництву оперативно відстежувати стан сервісу та приймати управлінські рішення.

Інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами реалізуються через CRM-системи, які забезпечують персоналізацію сервісу, накопичення даних про клієнтів, створення програм лояльності та довгострокових відносин. CRM дозволяє глибше зрозуміти потреби клієнтів і адаптувати послуги під їхні очікування.

Мотиваційні та освітні інструменти спрямовані на персонал. Це системи навчання, тренінги з сервісної культури, програми мотивації та оцінки роботи співробітників. Якість обслуговування значною мірою залежить від компетентності та залученості персоналу, тому ці інструменти є критично важливими.

Відповідно, інструменти управління якістю обслуговування можна умовно поділити на аналітичні (опитування, SERVQUAL, GAP), стандартизаційні (ISO), процесні (Lean, Six Sigma), контрольні (KPI), клієнтоорієнтовані (CRM) та мотиваційні (навчання, стимулювання персоналу). Інтеграція даних інструментів забезпечує комплексний підхід: від вимірювання та стандартизації до персоналізації та формування сервісної культури [14, с.408].

Таблиця 1.5 – Взаємозв’язок підходів, моделей та інструментів управління якістю обслуговування клієнтів

Рівень	Роль	Приклади	Взаємозв’язок
Підходи	Теоретична основа	Клієнтоорієнтований, системний, економічний, психологічний, соціально-етичний, аналітичний	Формують бачення якості, задають орієнтири для моделей
Моделі	Структуровані системи	SERVQUAL, GAP, TQM, ISO 9001, Six Sigma, CRM, KPI	Перетворюють підходи у практичні управлінські концепції
Інструменти	Практичні методи	Опитування, CSI, NPS, KPI, CRM-системи, Lean, ISO-стандарты, тренінги	Реалізують моделі у щоденній діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі [8, 11, 12, 14, 16, 29, 49]

Отже, управління якістю обслуговування клієнтів будемо розглядати як інтегровану систему, де підходи задають теоретичні рамки, моделі структурують

управлінські процеси, а інструменти забезпечують їхню практичну реалізацію. Лише поєднання цих трьох рівнів дозволяє підприємству досягти високого рівня сервісу, забезпечити економічну ефективність, сформувати довгострокову лояльність клієнтів та позитивний імідж у суспільстві.

1.3 Фактори, що впливають на рівень якості обслуговування та методи її оцінювання на підприємстві

Реалізувати механізм управління якістю неможливо без ідентифікації та систематизації факторів, які впливають на її рівень. У межах процесного підходу завданням покращення якості послуг є моніторинг чинників, що визначають рівень якості на всіх етапах життєвого циклу цих послуг. Термін «фактор» (від лат. factor – той, що виконує, створює) позначає причину або рушійну силу певного процесу чи явища, яка визначає його сутність або окремі особливості. Це поняття вважається одним із центральних в економічних дослідженнях.

Фактор управління якістю послуг слід розглядати як причину, яка певним чином впливає на рівень якості послуги залежно від умов її створення та надання. На процес управління якістю впливає велика кількість різноманітних детермінант, що відрізняються характеристиками, спрямованістю і масштабом впливу, а також адаптивністю до змін.

На підприємствах фактори класифікують за різними ознаками (рис. 1.1).

Рівень якості обслуговування клієнтів формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів, які у науковій площині розглядаються як комплексна система взаємодії організаційних, технологічних, людських, економічних та соціально-культурних чинників. Організаційно-управлінські фактори визначаються наявністю чітких стандартів і регламентів, які забезпечують стабільність сервісу, а також корпоративною культурою, що орієнтує персонал на клієнта як стратегічну цінність. Важливу роль відіграє стиль управління та

здатність менеджменту мотивувати працівників до дотримання сервісної культури [49, с.51].

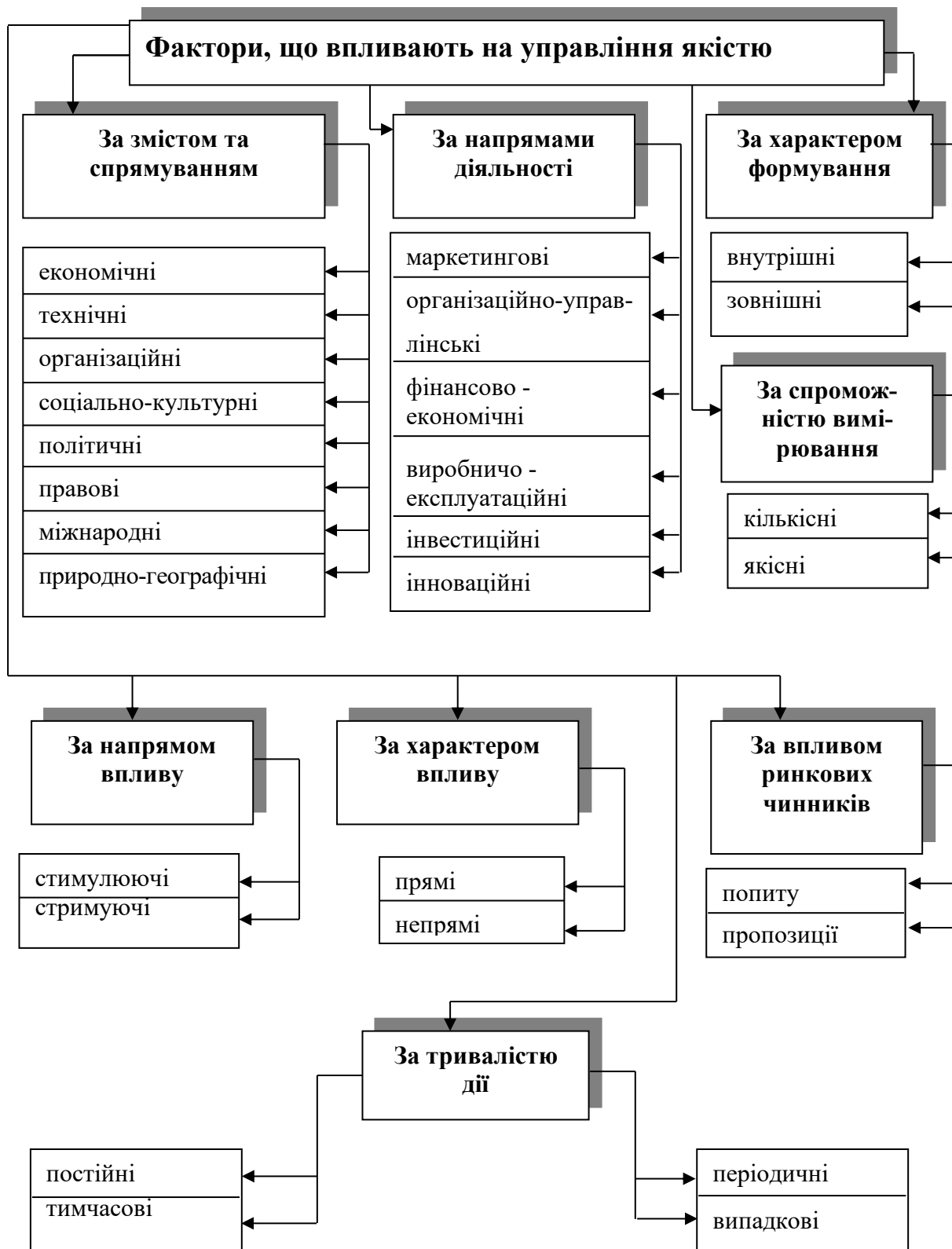


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на управління якістю послуг та обслуговування клієнтів

Джерело: побудовано на основі [2, 4, 10, 16, 23, 49, 57]

Технологічні фактори охоплюють рівень автоматизації процесів, використання сучасних інформаційних систем, таких як CRM, а також інноваційні рішення, що дозволяють персоналізувати обслуговування і мінімізувати помилки. Швидкість і точність операцій, доступність різних каналів комунікації та інтеграція цифрових технологій безпосередньо впливають на сприйняття клієнтом якості сервісу [8, с.26].

Людський фактор є ключовим, адже саме персонал створює клієнтський досвід. Компетентність, професіоналізм, емоційний інтелект, мотивація та комунікаційні навички працівників визначають, наскільки клієнт відчуває увагу до своїх потреб і чи формується довіра до компанії.

Клієнтські фактори пов'язані з очікуваннями, які формуються під впливом реклами, попереднього досвіду та соціальних норм. Сприйняття сервісу є суб'єктивним і може відрізнятися від об'єктивних показників, а рівень лояльності та довіри визначає готовність клієнта повторно користуватися послугами.

Економічні фактори включають рівень інвестицій у сервіс, цінову політику, конкурентне середовище та ефективність використання ресурсів. Вони визначають можливості підприємства підтримувати високий рівень якості без шкоди для фінансової стабільності.

Соціально-етичні фактори стосуються відповідальності бізнесу перед суспільством, дотримання етичних норм, прозорості та чесності у взаємодії з клієнтами. Репутація компанії, імідж та відповідність суспільним очікуванням значною мірою впливають на рівень довіри та задоволеності.

Таким чином, якість обслуговування є результатом динамічної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів та не є статичною характеристикою, а постійно змінюється під впливом управлінських рішень, технологічних інновацій, поведінки персоналу, економічних умов та соціальних очікувань. Наукове значення аналізу цих факторів полягає у тому, що управління якістю має бути інтегрованим і багаторівневим, поєднуючи стандартизацію, розвиток технологій, формування сервісної культури та орієнтацію на клієнта.

Проводячи дослідження факторів управління якістю обслуговування в

рамках процесного підходу, необхідно враховувати кілька важливих аспектів:

1. Комплексний вплив ключових факторів на досліджуваний процес.
2. Змінність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
3. Швидкість змін окремих параметрів і ступінь їхнього впливу на стабільність системи.

Методи управління є основним інструментарієм забезпечення якості обслуговування. Теорія управління трактує ці методи як сукупність способів та засобів, що використовуються керівництвом підприємства для стимулювання ініціативності й творчих починань персоналу у виконанні своїх завдань, зокрема задоволення потреб організації. У загальнонауковому сенсі, метод можна визначити як спосіб цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління задля досягнення заданих цілей. Це також засіб, за допомогою якого органи управління впливають на певні чинники для досягнення завдань підприємства [23, с.74].

Методи управління якістю обслуговування є передовими підходами до управління підприємством, які являють собою сукупність способів і засобів дії управлінського апарату у сфері забезпечення, контролю та поліпшення якості обслуговування клієнтів у межах відповідної системи. Багатогранність питань управління якістю, а також різноманітність тенденцій розвитку підприємства зумовлюють необхідність застосування таких методів, які дозволяють максимально повно охопити природу досліджуваного явища. Це включає врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, аналіз усіх складових елементів системи управління якістю, їхньої структури, взаємозв'язків та особливостей. У разі потреби такі методи дають змогу синтезувати окремі елементи та розглядати їх як єдиний організм.



Рисунок 1.2 – Інструментарій управління якістю обслуговування клієнтів

Джерело: побудовано на основі [2, 4, 10, 16, 23, 49]

Крім того, ефективне управління якістю вимагає всебічного й об'єктивного аналізу процесів становлення та розвитку об'єкта управління, розкриття його сутності, протиріч і динаміки кількісних і якісних змін. Досягти цього можливо шляхом використання комбінованої системи спеціалізованих і загальнонаукових методів теорії управління, а також інструментів і методології управління якістю. Це, своєю чергою, є основою для вибору оптимального підходу до реалізації завдань у сфері якості. У процесах управління якістю послуг необхідно застосовувати не лише загальні методи управління, а й спеціалізовані методики, інструменти та засоби, орієнтовані саме на підвищення якості.

Специфічність послуг готельного господарства як товару значно ускладнює процес управління якістю. Для успішного виконання завдань, поставлених у рамках процесного та системного підходів до управління якістю готельних послуг, недостатньо застосування лише одного методу оцінювання. Процес потребує поєднання різних методів, підходів і технологій. Одним із ключових етапів формування та реалізації ефективного процесу управління якістю є вибір оптимальних методів цієї діяльності та визначення способів їх найбільш доцільного комбінування [27, с.52].

З метою підвищення ефективності управління якістю послуг було здійснено відповідну класифікацію показників якості (додаток А).

За кількістю врахованих ознак при оцінюванні якості можна розрізнити три види показників: одиничні, комплексні та інтегральні. Одиничний показник визначає якість послуги, відображаючи лише одну її властивість, наприклад, рівень гостинності персоналу в готелі. Для встановлення таких показників використовуються спеціальні галузеві методики. Варто зазначити, що одиничні показники у сфері готельного господарства мають різні одиниці виміру: наприклад, вологість повітря в номері виражається у відсотках, а температура – у градусах.

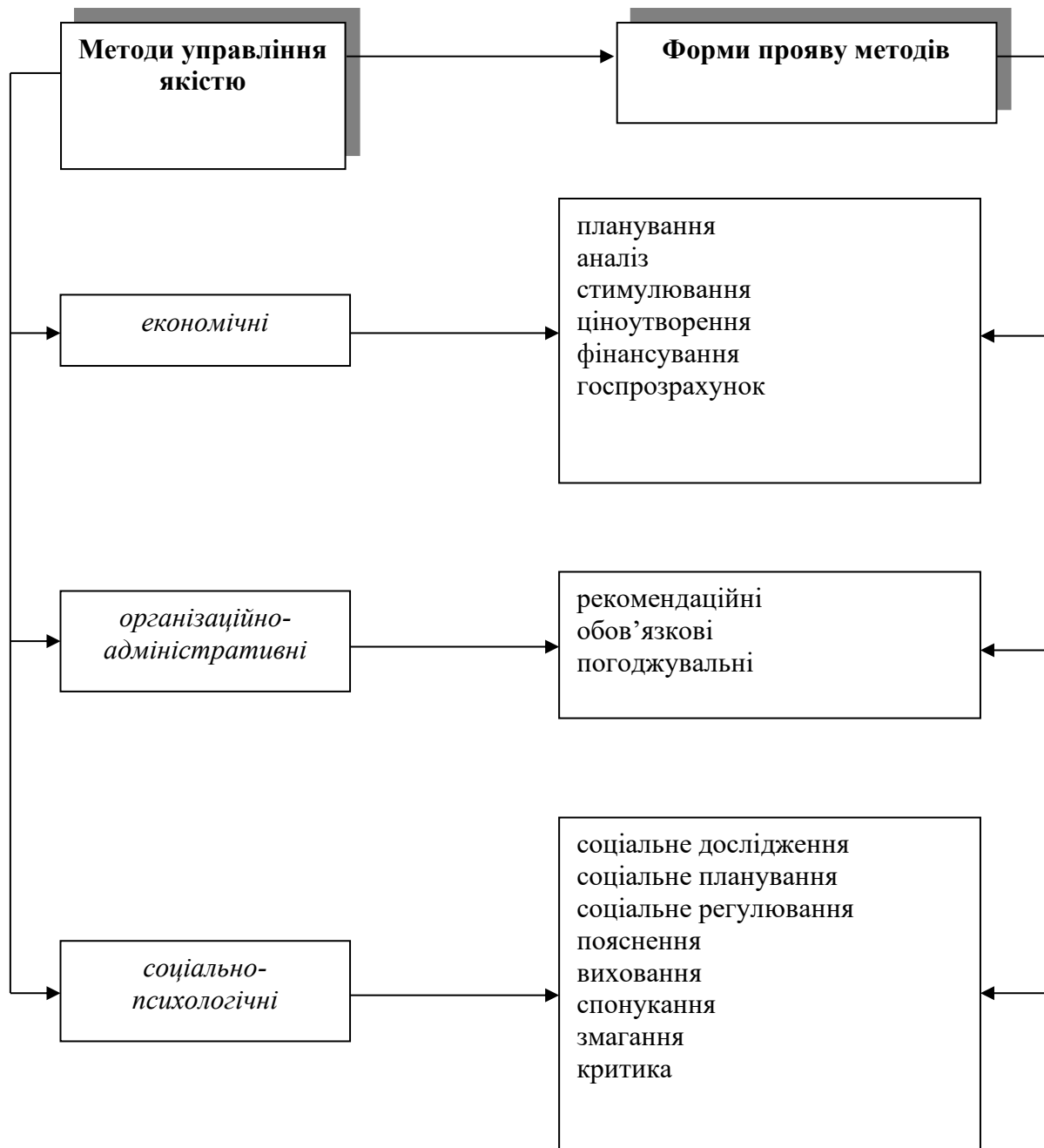


Рисунок 1.3 – Методи та форми управління якістю обслуговування клієнтів

Джерело: побудовано на основі [2, 4, 10, 16, 23, 49]

Отже, перед об'єднанням цих натуральних показників у загальний індекс якості, необхідно здійснити їх перетворення у безрозмірні величини, використовуючи відповідну формулу [49, с.94]:

$$K_i = F\left(\frac{X_i}{X_{0i}}\right), \quad (1.1)$$

де $i=1,2,\dots,n$; n – кількість показників;

K_i – безвимірний показник якості послуги у відповідних специфічних одиницях виміру;

F – фактор пропорційності;

X_i – фактичне значення показника якості у специфічних одиницях виміру;

X_{0i} – значення показника якості базового зразка, в тих самих одиницях виміру.

Для оцінки одиничних показників якості використовують різну шкалу оцінок: чотири -, п'яти -, десяти -, п'ятдесяти -, стобалову.

Комплексний показник якості відображає одночасно декілька характеристик послуги [49, с.94]:

$$P_k = \sum_{i=1}^n K_i \cdot m_i, \quad (1.2)$$

де P_k – комплексний показник якості;

K_i – значення i -го показника;

n – кількість показників;

m_i – коефіцієнт вагомості.

Одним із видів комплексного показника якості є інтегральний показник, який визначається як відношення комплексного показника корисних характеристик до показника економічних витрат на створення. Це співвідношення відображає показники властивостей, які формують споживчу вартість [49, с.94].

$$a = \frac{K_o}{3}, \quad (1.3)$$

де a – інтегральний показник якості;

3 – витрати на виробництво і надання послуги (ціна);

K_o – показник, що характеризує основні споживчі властивості послуги.

Управління якістю потребує кількісної оцінки рівня послуг, що надаються. Для цього необхідно визначити базовий показник якості, який виступає як еталонне значення для порівняльної оцінки. Вибір базового показника залежить від мети аналізу і може містити різні орієнтири. Наприклад, це можуть бути показники найкращих підприємств, досягнуті в певний попередній період як в

межах країни, так і за кордоном, результати діяльності конкретного підприємства за минулий період або показники, отримані дослідним або теоретичним шляхом. Відносні показники якості визначаються як співвідношення фактичного значення показника якості до відповідного базового показника. Значення цих показників виражається у відсотках за відповідною формулою [49, с.94]:

$$K_i = f(P_i / P_{i \text{ баз}}), \quad (1.4)$$

де K_i – відносний показник якості;

P_i – значення показника якості певної послуги;

$P_{i \text{ баз}}$ – значення базового показника якості.

Вибір показників якості передбачає складання детального переліку характеристик, які формують загальне уявлення про якість, та оцінювання рівня цієї якості. Обґрунтування показників для оцінки слід здійснювати з урахуванням таких факторів:

- умов надання послуг;
- потреб і побажань споживачів;
- цілей управління якістю послуг;
- складу та структури характеристик готельних послуг;
- загальних вимог до показників якості.

На фінальному етапі оцінювання якості готельних послуг необхідно провести визначення рівня їх якості. У сучасній практиці значну популярність здобув диференційований метод оцінки, який ґрунтується на застосуванні одиничних показників якості послуг та продукції. У цьому контексті відносний показник якості визначають за допомогою відповідної формули [8, с.88]:

$$A_i = P_i / P_{i0}, \quad (1.5)$$

де A_i – відносний показник якості;

P_i – показник якості послуги, що оцінюється;

P_{i0} – базовий показник якості послуги.

Диференційований метод дозволяє оцінювати рівень якості послуги, класифікуючи його як вищий, нижчий або рівний базовому показнику. Цей базовий показник може включати якісні характеристики найкращих вітчизняних і

зарубіжних готелів, а також розрахункові дані. Комплексний метод оцінки якості послуг передбачає застосування узагальненого показника, який залежить від функції одиничних показників якості. Для його визначення використовують спеціальну формулу [8, с.88]:

$$K_i = 1^m \cdot m_i \cdot K_{ij}, \quad (1.6)$$

де K_i – середньозважений показник;

K_{ij} – оцінка i -го одиничного показника;

m_i – коефіцієнт вагомості i -го одиничного показника;

m – кількість показників, що оцінюється.

Отримані результати дослідження виступають основою діагностики рівня якості обслуговування та забезпечення прийняття управлінських рішень з управління якістю.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз існуючої системи управління якістю обслуговування

ТОВ «УЛІС ДУДКИ» – підприємство у сфері гостинності, що функціонує як заміський комплекс відпочинку з основним видом діяльності, визначеним класифікацією КВЕД 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення. Діяльність ТОВ «УЛІС ДУДКИ» спрямована на надання послуг короткострокового проживання у котеджах та організацію рекреаційного відпочинку, що поєднує комфортні умови перебування з природним середовищем. Концепція підприємства базується на ідеї «slow living», тобто відпочинку у тиші та гармонії з природою, без акценту на масові корпоративні заходи, що відрізняє його від більшості конкурентів у регіоні.

ТОВ «УЛІС ДУДКИ» – це сучасний формат заміського відпочинку (модульні будинки, глемпінги), розташований у лісовій зоні Вишгородського району. Товариство з обмеженою відповідальністю «УЛІС ДУДКИ» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим у 2021 році. Організаційні дані досліджуваного об'єкта наведемо в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Основна організаційна характеристика ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Назва підприємства	ТОВ «УЛІС ДУДКИ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна (приватна)
Код ЄДРПОУ	44650402
Дата реєстрації	29.12.2021 року
Юридична адреса	Київська область, Вишгородський район, село Дудки.
Види діяльності підприємства	55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Продовження таблиці 2.1

1	2
Засновники	Лавренюк Євген Юрійович Фарберов Ігор Володимирович
Директор	Марчук Лариса Іванівна
Кількість персоналу, осіб	18
Розмір статутного капіталу	5000,00 грн

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «УЛІС ДУДКИ» [37]

Особливості розміщення комплексу визначаються його географічним положенням у селі Дудки Вишгородського району Київської області, неподалік Київського водосховища. Дана локація створює сприятливі умови для розвитку рекреаційної діяльності, адже поєднує близькість до столиці з природними ресурсами, які формують привабливе середовище для відпочинку. Водночас розташування у зоні активного розвитку заміських клубів і баз відпочинку зумовлює високий рівень конкуренції, що потребує чіткого позиціонування та диференціації послуг.

Основна аудиторія підприємства складається з мешканців Києва та області, які прагнуть приватного та спокійного відпочинку у природному середовищі. Значну частину клієнтів становлять сімейні пари та невеликі компанії, орієнтовані на релакс без шумних заходів. Важливим сегментом є військові та ветерани, для яких підприємство пропонує спеціальні умови та тарифи, що формує соціально відповідальний імідж. Таким чином, ТОВ «УЛІС ДУДКИ» займає специфічну нішу на ринку заміського відпочинку, поєднуючи екологічність, приватність та соціальну орієнтацію, що дозволяє йому вирізнитися серед конкурентів у Глібівці та навколо Київського моря.

Місія підприємства полягає у створенні комфортного простору для якісного заміського відпочинку та відновлення в гармонії з природним середовищем, забезпеченні високого рівня сервісу, індивідуального підходу до кожного гостя та формуванні позитивних емоцій від перебування на території комплексу. Місія орієнтована на задоволення потреб сучасних споживачів у безпечному, екологічному та психологічно комфортному дозвіллі.

Основними стратегічними цілями ТОВ «УЛІС ДУДКИ» можна виділити:

- розширення клієнтської бази та зміцнення позицій у сегменті заміського відпочинку Київської області;
- підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності гостей;
- зростання доходів від операційної діяльності шляхом оптимізації цінової політики та розвитку додаткових послуг;
- формування стійкого позитивного іміджу та підвищення впізнаваності бренду «УЛІС ДУДКИ»;
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів, зокрема номерного фонду та прилеглої території.

Аналіз позиціонування підприємства на ринку та особливостей формування його пропозиції дозволяє визначити обрану конкурентну стратегію як стратегію диференціації, яка реалізується через створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів, що базується на природному розташуванні комплексу, атмосфері відокремленості, екологічності та індивідуалізації сервісу. Підприємство не орієнтується виключно на цінову конкуренцію, а формує додану цінність за рахунок якості обслуговування та емоційного досвіду гостей.

Схему організаційної структури управління ТОВ «УЛІС ДУДКИ» наведено на рис. 2.1.

Організаційна структура ТОВ «УЛІС ДУДКИ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що характерно для підприємств малого та середнього бізнесу у сфері готельного господарства. Такий тип структури передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між лінійним керівництвом та функціональними підрозділами, які забезпечують виконання спеціалізованих завдань. Очолює підприємство директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, приймає стратегічні рішення, представляє його інтереси у взаємодії з контрагентами та контролює фінансово-господарську діяльність. Директору безпосередньо підпорядковуються керівники основних структурних підрозділів.

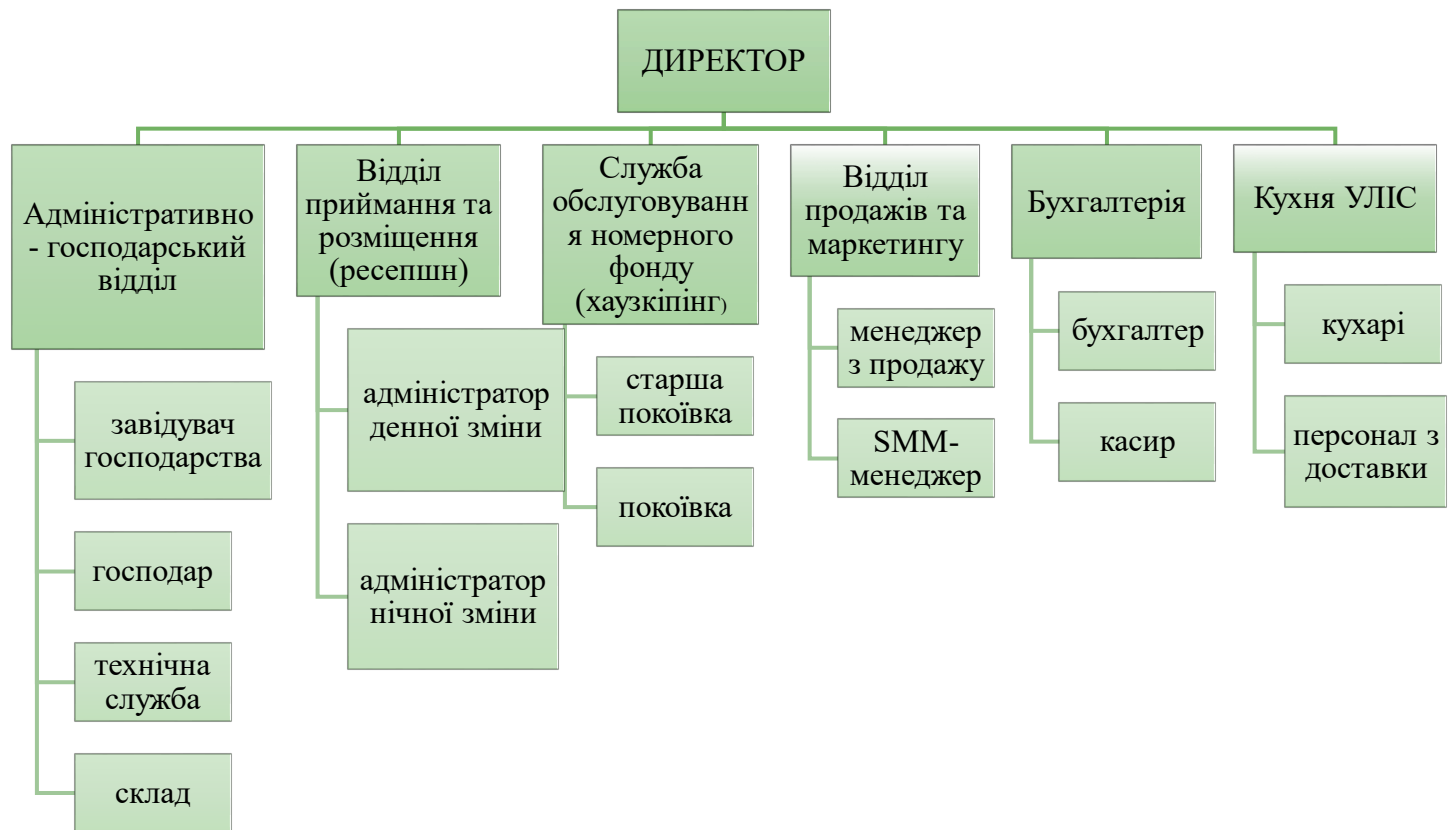


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «УЛІС ДУДКИ» [37]

До складу організаційної структури входять:

- адміністративно-господарський підрозділ, що відповідає за матеріально-технічне забезпечення, утримання території та господарське обслуговування комплексу;
- відділ приймання та розміщення гостей (ресепшн), який здійснює бронювання, реєстрацію, заселення і виселення клієнтів, надає інформаційні послуги та забезпечує комунікацію з гостями під час їх перебування;
- служба обслуговування номерного фонду (хаузкіпінг), що відповідає за прибирання номерів і загальних приміщень, підтримання санітарного стану та контроль якості обслуговування;

- відділ продажів та маркетингу, який займається просуванням послуг, роботою з онлайн-каналами бронювання, веденням соціальних мереж, аналізом конкурентного середовища та взаємодією з корпоративними клієнтами;

- бухгалтерія, що забезпечує ведення фінансового та податкового обліку, здійснення розрахунків із контрагентами, нарахування заробітної плати та підготовку звітності;

- технічна служба, яка відповідає за безперебійну роботу інженерних систем, технічне обслуговування обладнання та виконання ремонтних робіт.

Лінійно-функціональна структура має низку переваг для підприємства, зокрема чіткий розподіл функцій і відповідальності, оперативність прийняття управлінських рішень, спеціалізацію працівників за напрямками діяльності, відносну стабільність та передбачуваність управлінських процесів.

Проведений аналіз засвідчив, що існуюча організаційна структура загалом відповідає обраній стратегії диференціації, оскільки забезпечує належну увагу якості сервісу (через виокремлення підрозділів ресепшн і хаузкіпінгу) та маркетинговій діяльності. Водночас, з метою підвищення ефективності управління доцільним є впровадження елементів автоматизації, зокрема використання CRM-системи для оптимізації роботи відділу продажів і служби приймання гостей. Отже, організаційна структура підприємства є функціонально обґрунтованою та адаптованою до специфіки готельного бізнесу, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Напрямок розвитку підприємства можна охарактеризувати як концентроване зростання, що передбачає зміцнення позицій на існуючому ринку без диверсифікації основного виду діяльності. Реалізація даного напрямку здійснюється шляхом:

- удосконалення якості надання послуг;
- активізації маркетингової діяльності, зокрема через соціальні мережі та системну роботу з відгуками клієнтів;

– розвитку додаткових сервісів (організація святкових заходів, кейтерингове обслуговування, проведення тематичних заходів), що підвищують привабливість основної пропозиції.

Обраний стратегічний підхід є доцільним в умовах зростання попиту на внутрішній туризм та сприяє ефективному використанню конкурентних переваг підприємства з метою досягнення стабільних фінансових результатів і довгострокового розвитку.

Основні показники, які характеризують ефективність господарської діяльності ТОВ «УЛІС ДУДКИ» зобразимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «УЛІС ДУДКИ» за 2023-2025 рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід	Тис. грн.	29234,9	37931,7	49488,1	8696,8	11556,4	29,75	30,47
Собівартість продукції	Тис. грн.	27380,5	28243,7	30637,3	863,2	2393,6	3,15	8,47
Інші доходи	Тис. грн.	42,3	360,7	498,3	318,4	137,6	752,72	38,15
Інші витрати	Тис. грн.	0,0	4289,2	9139,0	4289,2	4849,8	100!	113,07
Фінансовий результат від операційної діяльності	Тис. грн.	1854,4	9688,0	18850,8	7833,6	9162,8	422,43	94,58
Чистий фінансовий результат до оподаткування	Тис. грн.	1896,7	5759,5	10210,1	3862,8	4450,6	203,66	77,27
Чистий фінансовий результат	Тис. грн.	1589,7	4722,8	8372,3	3133,1	3649,5	197,09	77,27
Витрати на 1 грн. доходу	Грн./грн.	0,9	0,7	0,6	-0,2	-0,1	-20,50	-16,86
Активи	Тис. грн.	7525,3	6788,9	17180,0	-736,4	10391,1	-9,79	153,06
Основні засоби	Тис. грн.	2537,6	2351,1	5564,8	-186,5	3213,7	-7,35	136,69
Власний капітал	Тис. грн.	1710,1	1080,8	6149,0	-629,3	5068,2	-36,80	468,93
Чисельність працівників	Осіб	28	23	18	-5	-5	-17,86	-21,74

Середня заробітна плата	Грн./особу	20879,6	21263,1	26640,5	383,5	5377,4	1,84	25,29
Продуктивність праці	Тис. грн./особу	1044,10	1649,20	2749,34	605,10	1100,13	57,95	66,71
Фондовіддача основних засобів	Грн./грн.	11,52	16,13	8,89	4,61	-7,24	40,04	-44,88
Озброєність основними засобами	Тис. грн./особу	90,63	102,22	309,16	11,59	206,93	12,79	202,44

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності активів	Грн./грн.	5,86	8,55	4,26	2,69	-4,29	45,83	-50,15
Тривалість 1 обороту активів	Днів	61,42	42,12	84,49	-19,30	42,38	-31,42	100,61
Рентабельність продукції	%	5,81	16,72	27,33	10,92	10,61		
Рентабельність активів	%	21,12	69,57	48,73	48,44	-20,83		
Рентабельність власного капіталу	%	92,96	436,97	136,16	344,01	-300,82		
Рентабельність діяльності	%	5,44	12,45	16,92	7,01	4,47		

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «УЛІС ДУДКИ» [37]

Відповідно до даних табл. 2.2, спостерігається позитивна тенденція зростання чистого доходу, що свідчить про збільшення кількості клієнтів підприємства. У 2024 році чистий дохід зріс на 8696,8 тис. грн., або на 29,75% порівняно з 2023 роком, а в 2025 році – на 11556,4 тис. грн., або на 30,47%.

Темпи зростання собівартості послуг у 2024-2025 рр. були набагато менші за темпи зростання чистих доходів і становили відповідно 3,15% та 8,47%, що вказує про більш динамічне зростання доходів порівняно із собівартістю послуг. Відповідно, знижуються витрати на одну гривню доходу: у 2023 році вони становили 0,94 грн, у 2024 році – 0,76 грн, а у 2025 році – 0,62 грн. Через швидше зростання доходів порівняно із витратами чистий прибуток у 2025 році збільшився на 3649,5 тис. грн., або на 77,27%, у 2024 році приріст становив 197,09%. Загалом за досліджуваний період чистий прибуток зріс із 1589,7 тис. грн у 2023 році до 8372,3 тис. грн у 2025 році.

Основні засоби демонструють позитивну динаміку – у 2025 році їх зростання становило відповідно 3213,7 тис. грн., або 136,69%, що вказує на оновлення виробничої бази підприємства та розвиток його виробничих потужностей. Власний капітал зріс із 1710,1 тис. грн у 2023 році до 6149 тис. грн у 2025 році, демонструючи високі темпи приросту.

Чисельність працівників демонструє поступове спадання: у 2023 році – 28 осіб, у 2024 році – 23 особи, а в 2025 році – 18 осіб. При цьому зростає продуктивність праці, яка у 2024 році збільшилася на 605,1 тис. грн/особу, або на 57,95%, а в 2025 році приріст склав 1100,13 тис. грн/особу, або 66,71%. Таким чином, можна відзначити суттєве покращення ефективності у використанні персоналу та зростання продуктивності праці. Що обумовлено скороченням чисельності персоналу та високим зростанням чистих доходів підприємства.

Також слід звернути увагу на коефіцієнти ефективності застосування основних засобів:

- коефіцієнт фондівдачі зменшився із 11,52 у 2023 році до 8,89 у 2025 році, тобто в останньому році кожна гривня основних засобів забезпечувала 8,89 грн доходу. В 2025 році зменшення фондівдачі відбулося за рахунок випереджаючих темпів зростання основних засобів порівняно із чистими доходами;

- озброєність основними засобами збільшилася: на 12,79% у 2024 році та на 202,44% у 2025 році, що свідчить про те, що в 2025 році на одного працівника припадало 309,16 тис. грн основних засобів.

Водночас спостерігається прискорення оборотності оборотних активів. Якщо у 2023 році середній термін їх обороту складав 61,52 дня, то у 2025 році збільшився до 84,49 дня.

В цілому загальна ефективність діяльності підприємства демонструє тенденцію до покращення, що демонструють показники рентабельності:

- рентабельність послуг зростає з 5,81% у 2023 році до 27,33% у 2025 році внаслідок зростання чистого прибутку;

- рентабельність власного капіталу збільшується із 92,96% у 2023 році до

136,16% у 2025 році;

- рентабельність діяльності зростає з 5,44% у 2023 році до 16,92% у 2025 році.

Отже, аналіз основних показників ТОВ «УЛІС ДУДКИ» вказує на покращення господарської діяльності підприємства – високі темпи зростання доходів та чистих прибутків, що свідчить про наявність вільних коштів для вдосконалення заходів із підвищення якості обслуговування клієнтів, всі показники рентабельності мають високі значення та позитивну динаміку зростання.

Система управління якістю обслуговування клієнтів у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» може бути охарактеризована як інтегрована модель сервісного менеджменту, що поєднує стандарти гостинності, інноваційні технології та соціально орієнтовані практики. У науковому вимірі вона постає як багаторівнева структура, де якість розглядається не лише як відповідність встановленим нормам, але й як здатність підприємства формувати унікальний клієнтський досвід. Це означає, що управління якістю у даному випадку виходить за межі традиційного контролю готельних послуг і охоплює стратегічні, організаційні та культурні аспекти діяльності.

Функціонування системи управління якістю у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» визначається специфікою його позиціонування на ринку. Підприємство орієнтується на концепцію «slow living» та екологічного відпочинку, що передбачає створення атмосфери тиші, приватності та гармонії з природою, що формує особливі вимоги до сервісу: клієнт очікує не лише комфортних умов проживання, але й відчуття спокою та відновлення, яке забезпечується через організацію простору, стиль комунікації персоналу та загальну філософію взаємодії. Таким чином, система управління якістю має подвійний вимір – матеріальний, пов'язаний із забезпеченням стандартів проживання, та нематеріальний, що стосується емоційного досвіду клієнта.

З наукової точки зору, управління якістю у сфері гостинності базується на циклічній моделі PDCA (Plan-Do-Check-Act), яка передбачає планування

стандартів, їх реалізацію, контроль результатів та постійне вдосконалення. У випадку ТОВ «УЛІС ДУДКИ» дана модель адаптована до умов невеликого заміського комплексу, де ключову роль відіграє персонал. Працівники не лише виконують функції обслуговування, але й виступають носіями цінностей підприємства, що формує корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта. У науковій літературі доведено, що залученість персоналу є критичним чинником якості сервісу, адже саме через взаємодію з працівниками клієнт формує своє уявлення про підприємство.

Особливістю системи управління якістю у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» виступає соціальна спрямованість. Підприємство пропонує спеціальні умови для військових та ветеранів, що не лише розширює клієнтську базу, але й формує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу, що відповідає концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка розглядає якість обслуговування як інструмент гармонізації інтересів підприємства та суспільства. Такий підхід дозволяє інтегрувати соціальні цінності у систему управління якістю, що підвищує стратегічну значущість.

З точки зору стратегічного менеджменту, система управління якістю у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» виконує функцію диференціації на ринку. У регіоні, де зосереджено значну кількість заміських комплексів, підприємство вирізняється завдяки унікальній концепції «тихого відпочинку». Тобто, якість обслуговування визначається не лише рівнем комфорту, але й здатністю створити атмосферу приватності та екологічності, яка стає ключовим елементом конкурентної переваги. Даний підхід відповідає сучасним тенденціям сервісного маркетингу, де якість розглядається як стратегічний ресурс, що формує довгострокову лояльність клієнтів.

Важливим аспектом є використання інструментів моніторингу та оцінки якості через систему зворотного зв'язку, аналіз відгуків клієнтів та порівняння із конкурентами. Для дослідження системи якості скористаємось такими методами як бенчмаркінг та SERVQUAL-модель, які дозволяють оцінити відповідність очікувань клієнтів фактичному рівню сервісу. Для ТОВ «УЛІС ДУДКИ» це

особливо важливо, адже його позиціонування базується на нематеріальних характеристиках, які складно виміряти традиційними економічними показниками. Використання даних методів забезпечує об'єктивність оцінки та створює основу для вдосконалення.

Отже, система управління якістю обслуговування клієнтів у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» – це інтегративна модель, що поєднує стандартизацію процесів, інноваційні методи оцінки та соціальну відповідальність, ефективність полягає у здатності підприємства забезпечувати стабільний рівень задоволеності клієнтів, формувати унікальний досвід відпочинку та підтримувати стратегічну стійкість у конкурентному середовищі. Дана система є прикладом сучасного підходу до управління якістю у сфері гостинності, де ключовим стає не лише контроль відповідності стандартам, але й створення цінності для клієнта та суспільства.

2.2 Оцінювання рівня якості обслуговування клієнтів на підприємстві

Систему управління якістю ТОВ «УЛІС ДУДКИ» за центрами відповідальності відобразимо в табл. 2.3, де кожен підрозділ відповідає за конкретний етап формування клієнтського досвіду.

Таблиця 2.3 – Система управління якістю та центри відповідальності ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Центр відповідальності (підрозділ)	Сфера відповідальності за якість	Інструменти аналізу якості	Періодичність контролю
Директор	Стратегічне управління якістю, затвердження стандартів, розгляд критичних скарг	Аналіз NPS, фінансові звіти, SWOT-аналіз	Щомісячно Щоквартально
Відділ приймання та розміщення (Рецепшн)	Якість першого контакту, швидкість реєстрації (check-in, out), інформаційна підтримка	Моніторинг часу відповіді, аналіз відгуків на Booking, Google, таємний гість	Щоденно (оперативно)
Служба обслуговування	Санітарно-гігієнічний стан будинків,	Чек-листи прибирання, технічний аудит номерів,	Після кожного виїзду

номерного фонду	комплектація (текстиль, косметика), затишок	візуальний контроль старшої покоївки	Щоденно
Адміністративно-господарський відділ	Справність інженерних систем (світло, вода, інтернет), стан території та складу	Журнал технічних несправностей, планово-попереджувальні ремонти	Щотижня Згідно з графіком ТО
Відділ продажів та маркетингу	Якість контенту, відповідність реклами реальності, SMM-активність, робота з лояльністю	Конверсія запитів, аналіз негативних коментарів у соцмережах, LTV	Щотижня

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Кухня УЛІС	Свіжість продуктів, дотримання технологічних карт, швидкість та якість доставки страв	Контроль термінів придатності, дегустаційні листи, відгуки гостей про харчування	Щоденно
Бухгалтерія	Фінансова точність, швидкість виставлення рахунків та повернення заставних коштів	Аудит фінансової документації, аналіз помилок у транзакціях	Щомісячно

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «УЛІС ДУДКИ» [37]

Оскільки структура є лінійно-функціональною, кінцеву відповідальність за якість перед директором несе керівник кожного конкретного блоку, а лінійний персонал (покоївки, кухарі, адміністратори) виконує операційні стандарти згідно з посадовими інструкціями.

Система управління якістю ТОВ «УЛІС ДУДКИ», сформована на базі лінійно-функціональної структури, полягає у децентралізації відповідальності за якісні показники та їх розподілі між вузькоспеціалізованими центрами компетенцій. Кожен структурний підрозділ виступає автономним суб'єктом контролю, що забезпечує безперервність циклу створення цінності для споживача. Управлінська модель передбачає інтеграцію технічних, сервісних та комунікаційних стандартів у єдиний контур моніторингу, де стратегічний вектор задається вищим керівництвом, а оперативна реалізація покладається на функціональні відділи.

Якість у межах даної системи розглядається як сукупність детермінованих процесів, де кожна точка контакту з клієнтом підлягає ретельній верифікації. Відділ приймання та розміщення разом із маркетинговою службою забезпечують

високий рівень пре-сервісу та інформаційної відповідності, тоді як служба обслуговування номерного фонду та господарський відділ гарантують експлуатаційну надійність матеріально-технічної бази. Важливим аспектом наукового підходу є використання об'єктивних методів аналізу, таких як розрахунок індексів лояльності та впровадження стандартизованих цифрових чек-листів, що дозволяє конвертувати суб'єктивні враження гостя у вимірювані статистичні дані.

Регулярність контрольних заходів, що варіюється від щоденного операційного нагляду до щоквартального стратегічного аудиту, створює умови для динамічної адаптації сервісної моделі до мінливих запитів ринку. Така архітектура управління якістю дозволяє підприємству мінімізувати репутаційні ризики та забезпечити високу конкурентоспроможність за рахунок синергії між технічною бездоганністю об'єктів та емоційним наповненням клієнтського досвіду. Отже, система базується на принципах процесного підходу, де якість є результатом злагодженої взаємодії всіх ланок ієрархічної структури, спрямованої на досягнення цільових показників задоволеності споживачів.

Конкурентне середовище ТОВ «УЛІС ДУДКИ» формується у межах рекреаційного кластера Вишгородського району Київської області та представлене об'єктами, що функціонують у різних сегментах заміського готельного господарства. Аналіз конкурентної позиції підприємства дозволяє ідентифікувати ключових гравців ринку, виходячи з географічної детермінації, цінової політики та цільової спеціалізації сервісних продуктів.

Glibivka Family Park (Глібівка) представляє сегмент традиційного котеджного відпочинку сімейного типу. Даний об'єкт є прямим конкурентом у територіальному аспекті, проте відрізняється за функціональним наповненням. Перевагою Glibivka Family Park є розвинена інфраструктура (ресторанні комплекси, басейни), що приваблює консервативний сегмент споживачів. Для «УЛІС ДУДКИ» цей об'єкт виступає альтернативою у виборі напрямку Київського моря, хоча розмежовані за типом клієнтського досвіду: від активного сімейного до індивідуалізованого.

Sobi Club (Вишгород) класифікується як потужний багатофункціональний рекреаційний хаб преміум-сегмента. Конкурентний вплив зумовлений домінуванням на Вишгородському напрямку та здатністю задовольняти комплексні потреби споживачів у SPA-послугах та корпоративних заходах. Незважаючи на відмінності у філософії сервісу, Sobi Club відтягує на себе значну частку платоспроможного попиту киян, виступаючи головним інфраструктурним орієнтиром району.

Sosnovel (Воропаїв) спеціалізується на скандинавському стилі розміщення та активному дозвіллі. Конкурентна позиція базується на поєднанні нетрадиційних архітектурних форм (сканді-хауси) та широкого спектра додаткових послуг. Географічна близькість та подібність у використанні лісових ресурсів роблять Sosnovel вагомим суперником у боротьбі за лояльність аудиторії, що шукає баланс між сучасним комфортом та автентичністю локації.

Диференціація «УЛІС ДУДКИ» на фоні конкурентів полягає у переході від моделі «готелю як інфраструктури» до моделі «готелю як екосистеми для ментального відновлення», де відсутність зайвих сервісів стає основною конкурентною перевагою.

Порівняння основних конкурентів ТОВ «УЛІС ДУДКИ», що демонструє їхні особливості, формат діяльності наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Конкурент	Локація	Формат діяльності	Сфера конкуренції
Glibivka Family Park	Глібівка	Сімейний парк із котеджами, басейнами та зонами для відпочинку	Орієнтація на сімейний сегмент та масовий відпочинок; широкий спектр послуг, що конкурує з пропозиціями «УЛІС ДУДКИ»
Sobi Club	Вишгород	Преміум-клуб із готелем, SPA та ресторанним сервісом	Високий рівень бренду та інфраструктури; орієнтація на заможну аудиторію, яка також є потенційними клієнтами «УЛІС ДУДКИ»
Sosnovel	Воропаїв	Заміський комплекс у лісовій зоні з котеджами	Територіальна близькість та схожість формату; орієнтація на природний відпочинок, що перетинається з позиціонуванням «УЛІС ДУДКИ»

Джерело: побудовано на основі [38, 40, 41]

Конкурентне середовище ТОВ «УЛІС ДУДКИ» характеризується високою насиченістю у межах Вишгородського району та прилеглих територій. Sosnovel виступає прямим конкурентом за концепцією екологічного відпочинку, Family Park орієнтується на масовий сімейний сегмент, тоді як Sobi Club займає преміум-нішевий простір. Унікальність «УЛІС ДУДКИ» полягає у позиціонуванні як простору приватності та тиші, що дозволяє відрізнитися від конкурентів, орієнтованих на корпоративні заходи, масовий відпочинок чи преміум-сервіс.

SWOT-матриця ТОВ «УЛІС ДУДКИ» у порівнянні з основними конкурентами показує сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що формуються у конкурентному середовищі Вишгородського району наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «УЛІС ДУДКИ» у конкурентному середовищі

Елемент	ТОВ «УЛІС ДУДКИ»	Glibivka Family Park	Sobi Club	Sosnovel
Сильні сторони (Strengths)	Унікальна концепція «тихого відпочинку» без корпоративів; близькість до Києва; соціальна орієнтація (специфіка для військових)	Великий сімейний комплекс, широкий спектр послуг	Преміум-бренд, SPA, ресторанний сервіс	Природна автентичність, лісова зона
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежена інфраструктура; вузька спеціалізація; менша впізнаваність бренду	Масовість, що знижує рівень приватності	Висока ціна, недоступність для середнього сегмента	Менш розвинений маркетинг, обмежені інвестиції
Можливості (Opportunities)	Розвиток нішевого позиціонування «slow living»; використання CRM та стандартів сервісу; екологічний імідж	Розвиток дитячих програм, сімейних пакетів	Розширення преміум-сегмента, залучення корпоративних клієнтів	Поглиблення концепції «еко-туризму»
Загрози (Threats)	Висока конкуренція у Глібівці та Вишгородському районі; ризик втрати клієнтів через	Конкуренція з преміум-сегментом; ризик перенасичення	Висока конкуренція у преміум-нішах; економічні коливання	Конкуренція з більш інноваційними комплексами; обмежена

	сильні бренди			клієнтська база
--	---------------	--	--	-----------------

Джерело: побудовано на основі [37, 38, 40, 41]

ТОВ «УЛІС ДУДКИ» має унікальну конкурентну перевагу завдяки концепції «тихого відпочинку» та соціальній орієнтації, що відрізняє підприємство від конкурентів, які працюють у форматі масових заходів, сімейних парків чи преміум-клубів. Водночас підприємство стикається з викликами, пов'язаними з меншою інфраструктурною потужністю та нижчою впізнаваністю бренду. Стратегічні можливості полягають у розвитку нішевого позиціонування, впровадженні CRM-системи та стандартів сервісу, а також у формуванні екологічного іміджу. Загрози визначаються високою концентрацією конкурентів у регіоні та ризиком втрати клієнтів через сильні бренди, такі як Sobi Club чи Family Park.

У зв'язку з обмеженістю часових ресурсів та форматом об'єкта (малий готель), проведемо експертне опитування та пілотне анкетування фокус-групи респондентів.

Експертне опитування передбачає оцінку експертів за параметрами, які будуть співставними із питаннями для опитування респондентів – відвідувачів ТОВ «УЛІС ДУДКИ». Внутрішня вибірка – працівники підприємства (7 осіб, перелік експертів наведено в додатку В), а зовнішня – відвідувачі готелю (14 осіб).

Анкета оцінки якості сервісу ТОВ «УЛІС ДУДКИ» за методом SERVQUAL наведена в додатку Б.

Таблиця 2.6 – Оцінка якості сервісу ТОВ «УЛІС ДУДКИ» за методом SERVQUAL – опитування відвідувачів

№	Параметр (Твердження)	Очікування (Е)	Сприйняття (Р)	Gap
1	Матеріальність: готель повинен мати сучасне еко-обладнання та ідеальну чистоту (біла білизна, відсутність пластику)	5,64	5,07	- 0,57
2	Надійність: будиночок має бути повністю підготовлений до заїзду (температура, світло) без нагадувань	4,07	4,50	0,43
3	Чуйність: персонал повинен миттєво реагувати на	5,36	5,14	-

	запити (дрова, сервіс) через зручні цифрові канали			0,21
4	Впевненість: гість має почуватися в безпеці та довіряти професіоналізму команди «Уліс»	5,43	5,93	0,50
5	Емпатія: готель має пропонувати персоналізовані сценарії відпочинку (атмосфера, книги, тиша)	4,64	4,29	- 0,36

Джерело: побудовано на основі даних додатку Б

Результати проведеного дослідження якості сервісу ТОВ «УЛІС ДУДКИ» за методологією SERVQUAL демонструють складну архітектуру взаємодії між споживчими очікуваннями та реальним досвідом отримання готельної послуги. Аналіз отриманих даних дозволяє ідентифікувати рівень задоволеності клієнтів через призму п'яти фундаментальних вимірів якості, де ключовим показником є коефіцієнт Gap – розрив між ідеальним уявленням гостя та фактичним сприйняттям сервісу.

Позитивний розрив у параметрі «Надійність» (0,43) означає, що гості очікують на можливі проблеми (наприклад, холод у будиночку чи перебої зі світлом у лісі), а отримують ідеально підготовлений сервіс, що миттєво підвищує лояльність.

Найбільш вагомий від'ємний розрив зафіксовано за параметром матеріальності, де реальне сприйняття еко-обладнання та стандартів чистоти виявилось нижчим за високі очікування респондентів. Це свідчить про те, що споживачі формують надзвичайно високу планку вимог до естетики та екологічної бездоганності об'єктів, які позиціонуються як преміальні рекреаційні зони, що потребує від менеджменту посилення контролю за операційним складником та станом матеріальних активів. Аналогічна тенденція спостерігається і в площині чуйності та емпатії, де незначні дефіцити свідчать про потребу у вдосконаленні алгоритмів дистанційної взаємодії та глибшої персоналізації сервісних сценаріїв, оскільки клієнти очікують миттєвої реакції на свої запити навіть за умови автономного формату проживання.

Водночас позитивні значення Gap за параметрами надійності та впевненості є індикаторами високої стратегічної стійкості бренду ТОВ «УЛІС ДУДКИ». Перевищення фактичних показників підготовки будинків над очікуваннями

свідчить про ефективність інженерних та логістичних систем підприємства, що забезпечують безперебійне функціонування об'єктів у віддаленій локації. Високий рівень довіри до професіоналізму команди та почуття безпеки, що продемонстрували респонденти, підтверджують успішність формування позитивного іміджу ТОВ «УЛІС ДУДКИ» як надійного оператора на ринку заміської нерухомості.

Підсумовуючи дані табл. 2.6, можна констатувати, що система управління якістю в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» працює збалансовано, проте потребує зміщення акцентів на візуальну та тактильну бездоганність продукту для повної відповідності з ідеальними очікуваннями аудиторії. Виявлені кореляції між показниками підкреслюють, що для сучасного споживача в сегменті ескап-туризму технічна надійність та безпека є базовими гігієнічними факторами, які підприємство успішно реалізує, тоді як матеріальне втілення концепції та емоційна глибина сервісу залишаються головними зонами для подальшого стратегічного вдосконалення.

Опитування персоналу є критично важливим, оскільки саме працівники «першої лінії» є безпосередніми виконавцями сервісних стандартів. Оцінка персоналу дозволяє виявити внутрішні бар'єри (технічні, ресурсні або організаційні), які заважають досягненню цільового рівня якості, що декларується готелем.

Таблиця внутрішнього аудиту якості обслуговування в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» відображає результати оцінювання ключових параметрів сервісу персоналом та побудована за принципом багатокритеріальної оцінки, де кожен параметр характеризує окремий аспект якості обслуговування: матеріальність, надійність процесів, чуйність комунікації, компетентність та емпатію.

Таблиця 2.7 – Внутрішній аудит якості обслуговування в ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

№	Параметр для персоналу	Експерт							Середня оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Ресурси (матеріальність): Наскільки наявні еко-засоби, інвентар та якість білизни дозволяють вам забезпечити	4	5	4	5	4	5	4	4,43

	ідеальний стандарт чистоти?								
2	Процеси (надійність): Наскільки чітко налагоджена система підготовки будиночка (опалення, перевірка) до заїзду гостя без «авралів»?	5	6	5	6	6	5	5	5,43
3	Комунікація (чуйність): Чи достатньо у вас технічних засобів (чатів, додатків) для миттєвої реакції на запити гостей у віддалених будиночках?	4	5	5	4	5	5	5	4,71
4	Компетентність (впевненість): Чи відчуваєте ви достатню підтримку від керівництва та наявність чітких інструкцій для вирішення скарг?	7	6	7	7	6	7	6	6,57
5	Персоналізація (емпатія): Чи маєте ви достатньо часу та інструментів, щоб приділити увагу особливим потребам гостя (сценарії відпочинку)?	5	4	5	5	5	5	5	4,86

Джерело: побудовано на основі даних додатку Г

Зміст табл. 2.7 демонструє, що найвищі оцінки отримав параметр «процес (надійність)», який характеризує чіткість підготовки будиночків до заїзду гостей, що свідчить про добре налагоджену систему операційного менеджменту, що мінімізує ризики «аварійних» ситуацій і забезпечує стабільність сервісу. Високі показники також спостерігаються у сфері комунікації та компетентності персоналу, що підтверджує наявність ефективних каналів взаємодії з клієнтами та підтримку з боку керівництва.

Водночас нижчі середні оцінки отримали параметри «ресурс (матеріальність)» та «персоналізація (емпатія)», що вказує про певні обмеження у матеріально-технічному забезпеченні та часових ресурсах персоналу, що може знижувати можливості індивідуалізації сервісу. Такі результати вказують на необхідність інвестування у покращення матеріальної бази (екологічні засоби, інвентар, якість білизни) та розробку інструментів для персоналізованого обслуговування, які дозволять враховувати особливі потреби гостей.

Таким чином, таблиця є індикатором внутрішньої узгодженості системи управління якістю обслуговування у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» та демонструє сильні сторони підприємства у сфері надійності процесів та комунікації, а також окреслює напрями вдосконалення, пов'язані з матеріальною базою та персоналізацією сервісу.

Поєднання результатів внутрішнього аудиту якості обслуговування персоналу та зовнішнього оцінювання за методом SERVQUAL дозволяє отримати

цілісну картину стану сервісу в ТОВ «УЛІС ДУДКИ».

Наведемо узагальнення системи якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ» на основі проведеної оцінки персоналу та відвідувачів у табл. 2.8.

Внутрішній аудит показав, що найбільш сильними сторонами є надійність процесів (підготовка будиночків до заїзду без збоїв) та комунікація персоналу, яка оцінена високими балами завдяки використанню цифрових каналів і швидкій реакції на запити гостей. Також позитивно оцінено компетентність і ввічливість працівників, що свідчить про підтримку з боку керівництва та наявність чітких інструкцій для вирішення скарг. Водночас слабшими виявилися параметри матеріальності (екологічні засоби, інвентар, якість білизни) та персоналізації, що вказує на обмеженість ресурсів для індивідуального підходу до гостей.

Таблиця 2.8 – Узагальнена оцінка якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Параметр	Внутрішній аудит (середня оцінка, 1-7)	SERVQUAL (Gap = E-P)	Узагальнений висновок
Матеріальність (екологічні засоби, чистота, інвентар)	4,43	-0,57	Найслабший аспект: клієнти очікують більш високого рівня матеріальної бази та чистоти; персонал також відзначає обмеженість ресурсів. Потребує інвестицій у покращення матеріальної інфраструктури
Надійність процесів (підготовка будиночків, відсутність збоїв)	5,43	0,43	Найсильніший аспект: процеси підготовки працюють стабільно, клієнти отримують навіть більше, ніж очікували. Це ключова конкурентна перевага підприємства
Комунікація-чуйність (швидкість реакції, цифрові канали)	4,71	-0,21	Загалом позитивний показник: персонал має інструменти для швидкої реакції, клієнти задоволені, але очікують ще більшої миттєвості. Потрібне вдосконалення цифрових каналів
Компетентність-впевненість (професіоналізм, довіра, безпека)	6,57	0,50	Сильна зона: клієнти відчувають безпеку та довіру до команди, сприйняття перевищує очікування. Це підтверджує високий рівень професіоналізму та корпоративної культури
Персоналізація-емпатія (індивідуальні)	4,86	-0,36	Слабка зона: клієнти очікують більшої індивідуалізації сервісу, персонал відзначає нестачу часу та

сценарії відпочинку)			інструментів. Потребує впровадження CRM та розробки персоналізованих пакетів відпочинку
----------------------	--	--	---

Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, Г

Зовнішнє опитування відвідувачів за SERVQUAL підтвердило ці тенденції. Найбільший розрив між очікуваннями та сприйняттям виявлено у сфері матеріальності ($\text{Gap} = 0,57$), що узгоджується з внутрішніми оцінками персоналу, що вказує про потребу інвестування у матеріально-технічну базу та підвищення стандартів чистоти й оснащення. Водночас параметр надійності показав позитивну динаміку: сприйняття гостей навіть перевищило очікування ($\text{Gap} = 0,43$), що підтверджує високий рівень операційної організації. Показники чуйності та емпатії мають невеликі розриви (0,21 та 0,36 відповідно), що вказує на загалом задовільний рівень сервісу, але потребу у вдосконаленні персоналізації відпочинку. Позитивним є результат за параметром впевненості, де сприйняття перевищило очікування ($\text{Gap} = 0,50$), що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до професіоналізму команди.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система управління якістю в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» має сильні позиції у сфері надійності процесів, комунікації та формування довіри клієнтів. Водночас ключовими зонами для вдосконалення залишаються матеріально-технічне забезпечення та індивідуалізація сервісу. Поєднання внутрішніх і зовнішніх оцінок дозволяє визначити стратегічні пріоритети: інвестиції у матеріальність, розробку інструментів персоналізації та підтримку високого рівня операційної надійності. Такий підхід забезпечує комплексне бачення якості обслуговування та створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства у середовищі заміських комплексів Київської області.

2.3 Розробка заходів з удосконалення системи управління якістю обслуговування клієнтів

Система управління якістю в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» має сильні позиції у сфері надійності процесів, комунікації та формування довіри клієнтів, що підтверджується як внутрішніми оцінками персоналу, так і зовнішнім сприйняттям гостей. Водночас ключовими зонами для вдосконалення залишаються матеріальність та персоналізація, де існує найбільший розрив між очікуваннями та фактичним рівнем сервісу.

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку мають включати:

- інвестиції у матеріально-технічну базу (екологічні засоби, інвентар, стандарти чистоти);
- розробку інструментів персоналізації сервісу (CRM, сценарії відпочинку, індивідуальні пакети);
- підтримку високого рівня операційної надійності та комунікації, які вже є конкурентною перевагою.

ТОВ «Уліс Дудки» – це не класичний готель, а формат кемпінгу-глемпінгу або «відпочинку в тиші», де панує філософія мінімалізму та єднання з природою. Для вдосконалення якості обслуговування в такому сервісі, де клієнт хоче спокою, потрібні особливі рішення. Удосконалення системи управління якістю обслуговування клієнтів запропонуємо на основі реалізації наступних заходів в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Напрямки вдосконалення системи управління якістю обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Назва заходу	Рішення	Функціонал	Ефект
1. Впровадження системи «Digital Concierge» (цифровий адміністратор)	Створення персоніфікованого чат-бота (на базі ШІ), який супроводжує гостя від моменту бронювання до виїзду та для замовлення дров,	Замовлення локальних продуктів (кошик для сніданку) без прямого контакту з персоналом (залишають біля	Гість отримує сервіс «одним кліком», не виходячи з будиночка і не порушуючи свій «штиль». Мінімізація «людського фактора» у точках контакту та

	сніданків чи додаткових рушників	дверей)	підвищення готовності клієнта рекомендувати готель
2. Персоналізація вражень (емоційний менеджмент)	Впровадження «Карти вражень» (Experience Map). Наприклад, пропонувати набір для вечірнього багаття (маршмелоу, пледи) або готові маршрути для прогулянок у лісі через QR-коди в будиночках. Гість при бронюванні обирає свій настрій: «Романтика», «Перезавантаження – Digital Detox» або «Творчість»	Для «Detox»: спеціальні бокси для телефонів, що замикаються, та добірка паперових книг, вінілу в будиночку Для «Творчості»: мольберт або блокнот для записів, що вже чекають на столі	Формування унікальної торговельної пропозиції (УТП), яку важко скопіювати конкурентам. Це перехід від продажу «ліжка» до продажу «стану» – клієнт повертається знову

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
3. Еко-сертифікація та стандарт «Zero Waste Hospitality»	Перехід на професійну еко-хімію (сертифікати EU Ecolabel). Використання чек-листів для персоналу за системою 5S	Відмова від одноразового пластику (міні-парфумерія в диспенсерах, скляна тара для води) Система сортування сміття біля кожного будиночка (як частина культури гостя) Використання текстилю з органічної бавовни (white bedding)	Впровадження стандартів ISO 14001 (екологічний менеджмент). Підвищення екологічного іміджу бренду. Відповідність світовим стандартам сталого розвитку

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розглянемо більш детально запропоновані заходи.

Проект 1. Впровадження системи «Digital Concierge» (цифровий адміністратор).

Впровадження системи «Digital Concierge» у діяльність ТОВ «УЛІС ДУДКИ» розглядається як стратегічна інновація, спрямована на оптимізацію операційних процесів та інтенсифікацію клієнтського досвіду в межах концепції

безконтактного сервісу. Сутність даного заходу полягає у цифровій трансформації сервісної моделі, де традиційна роль адміністратора заміщується інтелектуальним інтерфейсом, що функціонує на засадах штучного інтелекту (AI) та алгоритмів машинного навчання.

Впровадження чат-бота дозволяє нівелювати комунікаційні бар'єри та забезпечити безперервність обслуговування (24/7) без залучення додаткових штатних одиниць. У контексті ТОВ «УЛІС ДУДКИ», орієнтованого на приватність, цей інструмент виступає гарантом збереження персонального простору гостя, трансформуючи запит на послугу (замовлення дров, харчування, логістика) у миттєву цифрову транзакцію. З точки зору менеджменту якості, система «Digital Concierge» дозволяє здійснювати автоматизований збір та аналіз структурованих даних про споживчі переваги, що є фундаментом для подальшої персоналізації пропозицій та підвищення показника рівня обслуговування клієнта.

Реалізація проєкту передбачає залучення зовнішніх розробників для створення індивідуального рішення, інтегрованого з існуючою PMS-системою готелю. Планові інвестиції наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Планові інвестиції ТОВ «УЛІС ДУДКИ» для реалізації проєкту «Digital Concierge», грн.

Напрямок інвестування	Характеристика	Вартість
Розробка технічного завдання та проектування архітектури	Аналіз бізнес-процесів готелю, побудова логічних дерев рішень (decision trees) для чат-бота та проектування сценаріїв взаємодії з гостем	15000
Програмування та розробка логіки на базі ШІ	Написання коду, налаштування обробки природної мови (NLP) через API (наприклад, OpenAI), створення бази знань про послуги «УЛІС ДУДКИ» (дрова, меню, правила проживання)	60000
Інтеграція з існуючими системами	Синхронізація чат-бота з внутрішньою системою управління готелем (PMS) та месенджерами (Telegram, Viber). Це необхідно, щоб замовлення автоматично потрапляло до відповідального співробітника (господаря чи кухні)	25000
Тестування та налагодження	Проведення альфа- та бета-тестування на реальних сценаріях, виправлення помилок (bugs) та фінальне налаштування точності відповідей ШІ	20000
Всього		120000

Джерело: побудовано на основі [39]

Стартові інвестиції охоплюють етап розробки та запуску та спрямовані на створення інтелектуального активу підприємства. Розробка передається на аутсорсинг. Практична значущість заходу підтверджується створенням «безшовної» екосистеми обслуговування, яка корелює з високими очікуваннями цільової аудиторії (міленіалів та представників ІТ-сектору) щодо технологічності та автономності відпочинку. Використання зовнішнього аутсорсингу для розробки дозволяє зберегти компактну організаційну структуру підприємства, фокусуючи внутрішні ресурси на якості безпосереднього виконання замовлень.

Для детального фінансового планування впровадження системи «Digital Concierge» для ТОВ «УЛІС ДУДКИ» необхідно спланувати постійні операційні витрати на щомісячне забезпечення діяльності запропонованого проєкту.

Таблиця 2.11 – Планові операційні витрати ТОВ «УЛІС ДУДКИ» для реалізації проєкту «Digital Concierge», грн.

Витрати	Характеристика	Ціна, грн. /міс.	Вартість на 6 місяців 2026 р.	Вартість на 2027 р.	Вартість на 2028 р.
Оплата хмарної інфраструктури та хостингу	Оренда серверних потужностей, де розміщений код чат-бота та база даних клієнтських запитів	1500	9000	18000	18000
Ліцензійні платежі та використання AI-моделей	Оплата за кількість токенів (запитів) до мовної моделі ШІ. Вартість залежить від активності гостей та складності діалогів	3000	18000	36000	36000
Технічна підтримка та адміністрування	Послуги зовнішньої команди розробників щодо моніторингу працездатності системи, оновлення контенту (зміна меню чи цін) та виправлення дрібних збоїв	3500	21000	42000	42000
Всього		8000	48000	96000	96000

Джерело: побудовано на основі [39]

Експлуатаційні витрати на щомісячне обслуговування забезпечують життєздатність системи та її актуальність у часі без розширення штату

працівників. Оскільки, реалізація проекту запланована із липня 2026 року, то витрати на обслуговування в 2026 році будуть за 6 місяців – 48 тис. грн., а далі щорічно – по 96 тис. грн.

Залучення зовнішніх розробників є більш виправданим, ніж утримання власного IT-фахівця, оскільки сукупні річні витрати на підтримку є значно нижчими за ринкову заробітну плату Middle Python, чи AI Developer. Проект має високий потенціал окупності за рахунок зростання обсягу додаткових послуг та вивільнення робочого часу адміністраторів для вирішення нестандартних ситуацій.

Проект 2. Персоналізація вражень (емоційний менеджмент)

Проект базується на науковій концепції економіки вражень, де ключовим об'єктом продажу стає не сервісна послуга, а унікальний психологічний стан та емоційна трансформація клієнта. У межах діяльності ТОВ «УЛІС ДУДКИ» цей проект реалізується через інструмент Experience Map (картування вражень), що дозволяє адаптувати матеріальне та сенсорне середовище будиночка під конкретний психологічний профіль гостя («Романтика», «Detox», «Творчість»).

Наукова сутність заходу полягає у переході від стандартизованого сервісу до кастомізованого середовища. Забезпечення гостя тематичними наборами (бокси для телефонів, паперові книги, вініл, мольберти) створює глибоку емоційну прив'язку до бренду, яку неможливо скопіювати через класичні конкурентні переваги (ціна або локація), що дозволяє трансформувати готельний продукт у ціннісну пропозицію вищого рівня, де клієнт купує інструментарій для ментального відновлення та самопізнання. Значення проекту для ТОВ «УЛІС ДУДКИ» полягає у зростанні рівня клієнтської лояльності та формуванні стійкої унікальної торгової пропозиції, що базується на нематеріальних активах.

Реалізація не передбачає розширення штату, а операційні процеси (комплектація будиночків згідно з обраним сценарієм) покладаються на існуючу службу хаузкіпінгу.

Таблиця 2.12 – Планові інвестиції ТОВ «УЛІС ДУДКИ» для реалізації проекту «Персоналізація вражень», грн.

Стаття витрат	Опис складових	Орієнтовна вартість, грн
Технічне забезпечення (QR-платформа)	Розробка та друк QR-кодів, налаштування лендінгу для вибору настрою при бронюванні	8000
Матеріали для сценарію «Detox»	Дерев'яні бокси для телефонів із замками, бібліотека паперових книг, вінілові програвачі (закупівля)	45000
Матеріали для сценарію «Творчість»	Компактні мольберти, набори для ескізів, блокноти-щоденники для рефлексії	20000
Матеріали для сценарію «Романтика»	Спеціалізовані набори для багать (маршмелоу, пледи, портативні проєктори)	25000
Навчання персоналу (тренінг)	Інструктаж існуючих покоївок та адміністраторів щодо алгоритму підготовки номерів за «картою вражень»	7000
Всього		105000

Джерело: побудовано на основі [36]

Інвестиційні витрати на реалізацію запропонованого проєкту становитимуть 105 тис. грн. Проєкт не має додаткових витрат на оплату праці, що максимізує операційний прибуток реалізації. Найбільший ефект дасть сценарій «Detox». У сучасному світі можливість фізично замкнути телефон у бокс і отримати замість нього вінілову платівку – це дефіцитна послуга, за яку клієнти готові платити додаткову націнку.

Проєкт 3. Еко-сертифікація та стандарт «Zero Waste Hospitality»

Запропонований проєкт для ТОВ «УЛІС ДУДКИ» є стратегічною ініціативою з переведення операційної діяльності на принципи сталого розвитку (sustainability). Наукова сутність проєкту полягає у впровадженні системи екологічного менеджменту згідно зі стандартами ISO 14001, що передбачає повну трансформацію циклу споживання ресурсів: від відмови від одноразового пластику до використання сертифікованої еко-хімії (EU Ecolabel).

Значення проєкту для готелю є багатоаспектним. По-перше, це зміцнення репутаційного капіталу, оскільки цільова аудиторія «УЛІС» (еко-свідомі міленіали) демонструє вищу готовність платити за відповідальне споживання. По-друге, це оптимізація витрат у довгостроковій перспективі завдяки зменшенню обсягів відходів та переходу на багаторазові дозатори. По-третє, це відповідність глобальним стандартам гостинності, що робить об'єкт привабливим для

міжнародних систем бронювання та еко-кластерів.

Таблиця 2.13 – Планові інвестиції ТОВ «УЛІС ДУДКИ» для реалізації проєкту «Zero Waste Hospitality»

Стаття витрат	Опис складових та розрахунок	Ціна, грн./од	Кількість, од.	Вартість, грн.
Система сортування сміття	Придбання 12 комплектів стильних контейнерів для роздільного збору для кожного будиночка та 3-х загальних баків для території	3000	15	45000
Багаторазові дозатори	Закупівля та встановлення 36 якісних керамічних або скляних дозаторів (для мила, шампуню, гелю) у санвузлах	550	36	19800
Еко-хімія (стартовий запас)	Перехід на професійну еко-хімію з націнкою 20% від базового бюджету (розраховано на запуск та перший місяць)	22000		22000
Заміна текстилю	Закупівля білої постільної білизни та рушників з органічної бавовни (white bedding) для часткового оновлення фонду	3000	50	150000

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Еко-сертифікація та аудит	Оплата послуг консультанта та вартість сертифікації (відповідність ISO або локальним еко-стандартам)	60000	1	60000
Скляна тара та фільтрація	Закупівля брендovаних скляних пляшок для води в кожен будиночок замість пластику	415	36	14940
Всього				311740

Джерело: побудовано на основі [36]

Загальний обсяг інвестицій для реалізації даного проєкту становитиме 311,74 тис. грн., а щомісячні експлуатаційні витрати, тобто витрати на еко-хімію складуть 22 тис. грн. (це додаткова надбавка до базових витрат на звичайну еко-хімію). Прийнята надбавка у 20% до вартості хімічних засобів є науково обґрунтованою для ринку України. Професійні системи дозування (5S) дозволяють зменшити розхід на одиницю прибирання. Таким чином, зростання собівартості послуги прибирання буде незначним порівняно з маркетинговим ефектом від статусу «Zero Waste». Професійна лінія EU Ecolabel має вищу концентрацію активних речовин рослинного походження, що краще зберігає поверхні (меблі, сантехніку) та подовжує термін їхньої експлуатації.

Таблиця 2.14 – Загальні витрати ТОВ «УЛІС ДУДКИ» для реалізації

заходів вдосконалення якості обслуговування клієнтів, грн.

Витрати	Назва проекту			Всього
	«Digital Concierge»	«Персоналізація вражень»	«Zero Waste Hospitality»	
Інвестиції	120000	105000	311740	536740
Експлуатаційні витрати на 6 місяців 2026 року	48000		132000	180000
Річні експлуатаційні витрати	96000		264000	360000

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Отже, для реалізації запропонованих заходів загальні інвестиції становитимуть 536,74 тис. грн., а експлуатаційні витрати на 2026 рік складуть 180 тис. грн., подальші щорічні витрати становитимуть 360 тис. грн.

Економічну ефективність запропонованих заходів визначаємо на основі опитування експертів щодо ймовірного приросту доходів. Група експертів наведена у додатку Б.

Таблиця 2.15 – Опитування експертів щодо ймовірного приросту доходів за рахунок реалізації заходів вдосконалення якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ», %

Експерт	Назва проекту			Середнє значення, %
	«Digital Concierge»	«Персоналізація вражень»	«Zero Waste Hospitality»	
1	5	4	4	4,33
2	4	3	3	3,33
3	5	3	4	4,00
4	5	4	4	4,33
5	4	3	3	3,33
6	4	3	4	3,67
7	5	3	3	3,67
Сума	32	23	25	26,67
Середнє значення, $\bar{X}_{сер}$	4,57	3,29	3,57	3,81
$\sum (X_j - \bar{X}_{сер})^2$	1,71	1,43	1,71	1,08
σ	0,49	0,45	0,49	0,39
Коефіцієнт варіації, V	10,83	13,75	13,86	10,31

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Експертне опитування вказує, що зростання чистих доходів можливе на 3,81% порівняно із 2025 роком в середньому за рахунок реалізації запропонованих заходів. Найвищий приріст доходів експерти вказують за рахунок

реалізації проєкту «Digital Concierge» – 4,57%.

Коефіцієнт варіації має значення в межах від 10 до 33%, що вказує на однорідність думок експертів та може прийматися для подальших розрахунків.

Таблиця 2.16 – Планування прибутків за рахунок реалізації запропонованих заходів вдосконалення якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ» на 2026-2028 роки, тис. грн.

Показники	6 місяців 2026 року	2027 рік	2028 рік	Всього
Розмір інвестицій	536,74			536,74
Чисті доходи	942,75	1885,50	1885,50	4713,74
Витрати	180	360	360	900
Прибуток	762,75	1525,50	1525,50	3813,74
Чистий прибуток	625,45	1250,91	1250,91	3127,27
Ставка дисконтування	0,7143	0,5102	0,3644	
Дисконтований грошовий потік	446,75	638,22	455,87	1540,84

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Визначаємо економічну ефективність проєкту:

- чиста приведена вартість вказує на ефективність проєкту (значення має додатну величину):

$$NPV = \left(\frac{625,45}{(1 + 0,4)^1} + \frac{1250,91}{(1 + 0,4)^2} + \frac{1250,91}{(1 + 0,4)^3} \right) - 536,74 =$$

$$= 1540,84 - 536,74 = 1004,1 \text{ тис.}$$

- індекс прибутковості:

$$ІП = \frac{1540,84}{536,74} = 2,87$$

- період повернення інвестицій:

$$- T_r = \frac{536,74}{(4713,74/2,5)} = 0,28 \text{ року}$$

Оцінка запропонованих заходів вдосконалення якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ» на основі показників ефективності інвестиційних проєктів вказує на доцільність запровадження та ефективність проєктів. Оскільки, чиста приведена вартість проєкту має додатне значення 1004,1 тис. грн., індекс прибутковості вище 1.

Оцінимо вплив запропонованих заходів вдосконалення якості

обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ» на загальні показники ефективності підприємства в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Планові економічні показники діяльності ТОВ «УЛІС ДУДКИ» на 2026-2027 роки

Назва показника	Од. виміру	Фактичне значення за 2025 рік	Планові показники		Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
			2026 рік	2027 рік	2026/ 2025	2027/ 2026	2026/ 2025	2027/ 2026
Чистий дохід	Тис. грн.	49488,1	50430,8	52316,3	942,7	1885,5	1,91	3,74
Собівартість послуг	Тис. грн.	30637,3	30817,3	31177,3	180,0	360,0	0,59	1,17
Чистий фінансовий результат до оподаткування	Тис. грн.	10210,1	10972,8	12498,3	762,7	1525,5	7,47	13,90
Чистий фінансовий результат	Тис. грн.	8372,3	8997,8	10248,7	625,5	1250,9	7,47	13,90

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на 1 грн. доходу	Грн./грн.	0,62	0,61	0,60	0,01	-0,02	1,79	-2,48
Рентабельність послуг	%	27,33	29,20	32,87	1,87	3,68	6,83	12,59
Рентабельність активів	%	48,73	48,73	59,65	3,64	10,92	7,48	22,42
Рентабельність власного капіталу	%	136,16	136,16	166,67	10,17	30,51	7,47	22,41
Рентабельність діяльності	%	16,92	17,84	19,59	0,92	1,75	5,45	9,80

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та даних ТОВ «УЛІС ДУДКИ» [37]

За даними табл. 2.17, темпи зростання доходів у 2026 році становлять 1,91%, а в 2027 році – 3,74%, темпи зростання чистого прибутку в 20216 році на 7,47%, а в 2027 році – на 13,9%. В загальному планується збільшення чистого прибутку із 8372,3 тис. грн. у 2025 році до 8997,8 тис. грн. у 2026 році та 10248,7 тис. грн. у 2027 році.

Коефіцієнти рентабельності мають позитивну динаміку зростання:

- рентабельність послуг зростатиме із 27,33% у 2025 році до 29,2% у 2026 році та 32,87% у 2027 році;

- зростання рентабельності загальної діяльності можливе із 16,92% у 2025 році до 17,84% у 2026 році та 19,59% у 2027 році.

Проведемо опитування експертів з метою визначення впливу запропонованих заходів на якість обслуговування клієнтів на основі раніше розробленої анкети в додатку А та порівняємо показники.

Таблиця 2.18 – Внутрішній аудит якості обслуговування в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» після запровадження запропонованих заходів

№	Параметр для персоналу	Оцінка до проведення заходів	Оцінка після проведення заходів	Відхилення
1	Ресурси (матеріальність): Наскільки наявні еко-засоби, інвентар та якість білизни дозволяють вам забезпечити ідеальний стандарт чистоти?	4,43	5,29	0,86
2	Процеси (надійність): Наскільки чітко налагоджена система підготовки будиночка (опалення, перевірка) до заїзду гостя без «авралів»?	5,43	5,86	0,43

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5
3	Комунікація (чуйність): Чи достатньо у вас технічних засобів (чатів, додатків) для миттєвої реакції на запити гостей у віддалених будиночках?	4,71	4,86	0,15
4	Компетентність (впевненість): Чи відчуваєте ви достатню підтримку від керівництва та наявність чітких інструкцій для вирішення скарг?	6,57	6,57	0,00
5	Персоналізація (емпатія): Чи маєте ви достатньо часу та інструментів, щоб приділити увагу особливим потребам гостя (сценарії відпочинку)?	4,86	5,43	0,57

Джерело: побудовано на основі даних додатків Г, Д

Результати внутрішнього аудиту якості в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» після впровадження запропонованих проєктів свідчать про суттєву позитивну динаміку за всіма ключовими показниками сервісу. Загальний прогностичний рівень якості демонструє зростання, що підтверджується позитивними відхиленнями в межах від 0,15 до 0,86.



Рисунок 2.2 – Багатокутник оцінки якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ» до та після запровадження запропонованих заходів

Джерело: побудовано на основі даних додатків Г, Д

Найбільш значуща трансформація простежується за показником «Матеріальність», де оцінка зросла з 4,43 до 5,29, або на 0,86. Цей результат є прямим наслідком реалізації проєкту «Zero Waste Hospitality». Впровадження професійної еко-хімії, перехід на органічний текстиль та використання скляної тари замість пластику радикально змінюють фізичне сприйняття готелем якості, наближаючи його до світових еко-стандартів. Високе значення відхилення свідчить про те, що саме оновлення матеріально-технічної бази стане ключовим фактором подолання попереднього дефіциту очікувань клієнтів.

Показник «Емпатія (персоналізація)» демонструє зростання на 0,57 (з 4,86 до 5,43), що є результатом впровадження проєкту «Experience Map». Можливість вибору індивідуальних сценаріїв відпочинку дозволяє персоналу більш точно фокусуватися на специфічних потребах гостя без збільшення часових витрат, що створює ефект «глибокої залученості» та емоційного резонансу, що є критично важливим для сегмента індивідуального туризму.

Проєкт «Digital Concierge» безпосередньо вплине на показники «Надійність» та «Чуйність». Показник надійності може зрости на 0,43 (до 5,86),

що пояснюється мінімізацією людського фактора завдяки автоматизованим системам перевірки готовності будиночків. Показник чуйності на 0,15, що відображає пришвидшення реакції на запити клієнтів через цифрові канали зв'язку. Хоча приріст тут є менш вираженим, але забезпечує стабільність комунікацій у віддалених локаціях, де класичний сервіс може бути уповільненим.

Параметр «Впевненість (компетентність)» залишився стабільним на високому рівні (6,57), що свідчить про збереження високого фахового рівня команди та наявність чітких інструкцій для вирішення нестандартних ситуацій. У підсумку, інтегроване впровадження трьох проєктів дозволить збалансувати систему якості, перевівши її з площини «задоволення базових потреб» у площину «формування виняткового клієнтського досвіду».

Загальний ефект від реалізації трьох стратегічних проєктів – впровадження «Digital Concierge», емоційного менеджменту через «Experience Map» та переходу на стандарти «Zero Waste Hospitality» – створює якісно нову платформу для зростання операційної ефективності та розширення клієнтської бази ТОВ «УЛІС ДУДКИ». Дана інтеграція розглядається як побудова цілісної екосистеми, де технологічні інновації підсилюють емоційну цінність продукту, а екологічна відповідальність стає етичним фундаментом бренду. Зростання ефективності досягається шляхом оптимізації часових ресурсів персоналу, оскільки цифровізація рутинних запитів вивільняє людський капітал для вирішення складних творчих завдань, тоді як екологізація процесів знижує витрати на утилізацію відходів та продовжує життєвий цикл матеріальних активів готелю.

Вплив на збільшення кількості клієнтів обґрунтовується теорією диференціації ринку, де об'єкт перестає конкурувати лише в площині ціни, переходячи в нішу унікальних ціннісних пропозицій. Персоналізація вражень безпосередньо корелює зі зростанням індексу повторних візитів (Retention Rate), оскільки можливість вибору сценарію відпочинку («Detox» чи «Творчість») створює у споживача відчуття суб'єктивної значущості та унікальності власного досвіду. Еко-сертифікація, своєю чергою, відкриває доступ до сегмента свідомих споживачів та корпоративних клієнтів із жорсткими ESG-політиками, що

забезпечує стабільне завантаження номерного фонду незалежно від сезонних коливань попиту. Таким чином, сукупний ефект проєктів трансформує випадкового гостя на лояльного амбасадора бренду, що знижує витрати на залучення кожного нового клієнта.

Отже, запропоновані проєкти закривають «трикутник успіху» сучасного готелю, який є сучасним стандартом управління якістю.



Рисунок 2.3 – Вдосконалені стандарти управління якістю ТОВ «УЛІС ДУДКИ»

Джерело: побудовано на основі результатів досліджень

В цілому реалізація запропонованих заходів фундаментально змінює підходи до CRM-стандартів підприємства. Традиційна система управління відносинами з клієнтами еволюціонує у модель інтелектуального профілювання, де чат-бот на базі ШІ стає основним джерелом первинних даних про поведінкові патерни гостя. CRM-стандарти тепер включають обов'язкову фіксацію емоційних преференцій (обраних сценаріїв «Experience Map») та екологічних запитів, що дозволяє формувати гіперперсоналізовані маркетингові кампанії. Автоматизація збору зворотного зв'язку через цифрові канали підвищує точність аналітики та швидкість реагування на рекламації, перетворюючи CRM з пасивної бази контактів на активний інструмент управління попитом. У підсумку, інтеграція інновацій забезпечує сталий розвиток готелю через синергію високих технологій, екологічної етики та глибокого психологічного аналізу споживчих потреб.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Визначено, що якість обслуговування клієнтів у діяльності підприємства – це інтегральна характеристика, що поєднує функціональні, комунікативні та емоційні аспекти взаємодії, формує довіру та лояльність споживачів і виступає стратегічним ресурсом сталого розвитку організації та виступає не лише результатом окремих дій персоналу, а й відображенням загальної управлінської культури та здатності підприємства адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Моделі управління якістю обслуговування є практичними концепціями, які дозволяють структурувати управління якістю. SERVQUAL і GAP забезпечують аналітику та діагностику очікувань клієнтів, TQM і ISO формують системність і стандартизацію, Six Sigma орієнтується на мінімізацію помилок, CRM – на персоналізацію та довгострокові відносини, а KPI – на вимірювання ефективності через ключові показники. Кожна модель має свої сильні сторони, але лише їхня комбінація дозволяє досягти балансу між вимірюваністю, стандартизацією та клієнтоорієнтованістю.

Рівень якості обслуговування клієнтів формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів, які у науковій площині розглядаються як комплексна система взаємодії організаційних, технологічних, людських, економічних та соціально-культурних чинників. Організаційно-управлінські фактори визначаються наявністю чітких стандартів і регламентів, які забезпечують стабільність сервісу, а також корпоративною культурою, що орієнтує персонал на клієнта як стратегічну цінність. Важливу роль відіграє стиль управління та здатність менеджменту мотивувати працівників до дотримання сервісної культури.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «УЛІС ДУДКИ» – сучасний формат

заміського відпочинку (модульні будинки, глемпінги), розташований у лісовій зоні Вишгородського району. аналіз основних показників ТОВ «УЛІС ДУДКИ» вказує на покращення господарської діяльності підприємства – високі темпи зростання доходів та чистих прибутків, що свідчить про наявність вільних коштів для вдосконалення заходів із підвищення якості обслуговування клієнтів, всі показники рентабельності мають високі значення та позитивну динаміку зростання. Система управління якістю обслуговування клієнтів у ТОВ «УЛІС ДУДКИ» може бути охарактеризована як інтегрована модель сервісного менеджменту, що поєднує стандарти гостинності, інноваційні технології та соціально орієнтовані практики. У науковому вимірі вона постає як багаторівнева структура, де якість розглядається не лише як відповідність встановленим нормам, але й як здатність підприємства формувати унікальний клієнтський досвід. Це означає, що управління якістю у даному випадку виходить за межі традиційного контролю готельних послуг і охоплює стратегічні, організаційні та культурні аспекти діяльності.

ТОВ «УЛІС ДУДКИ» має унікальну конкурентну перевагу завдяки концепції «тихого відпочинку» та соціальній орієнтації, що відрізняє підприємство від конкурентів, які працюють у форматі масових заходів, сімейних парків чи преміум-клубів. Водночас підприємство стикається з викликами, пов'язаними з меншою інфраструктурною потужністю та нижчою впізнаваністю бренду. Стратегічні можливості полягають у розвитку нішевого позиціонування, впровадженні CRM-системи та стандартів сервісу, а також у формуванні екологічного іміджу. Загрози визначаються високою концентрацією конкурентів у регіоні та ризиком втрати клієнтів через сильні бренди, такі як Sobi Club чи Family Park.

Результати проведеного дослідження якості сервісу ТОВ «УЛІС ДУДКИ» за методологією SERVQUAL, можна констатувати, що система управління якістю в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» працює збалансовано, проте потребує зміщення акцентів на візуальну та тактильну бездоганність продукту для повної відповідності з ідеальними очікуваннями аудиторії. Виявлені кореляції між показниками

підкреслюють, що для сучасного споживача в сегменті escape-туризму технічна надійність та безпека є базовими гігієнічними факторами, які підприємство успішно реалізує, тоді як матеріальне втілення концепції та емоційна глибина сервісу залишаються головними зонами для подальшого стратегічного вдосконалення.

Система управління якістю в ТОВ «УЛІС ДУДКИ» має сильні позиції у сфері надійності процесів, комунікації та формування довіри клієнтів, що підтверджується як внутрішніми оцінками персоналу, так і зовнішнім сприйняттям гостей. Водночас ключовими зонами для вдосконалення залишаються матеріальність та персоналізація, де існує найбільший розрив між очікуваннями та фактичним рівнем сервісу. Стратегічні пріоритети розвитку включають:

- інвестиції у матеріально-технічну базу (екологічні засоби, інвентар, стандарти чистоти);
- розробку інструментів персоналізації сервісу (CRM, сценарії відпочинку, індивідуальні пакети);
- підтримку високого рівня операційної надійності та комунікації, які вже є конкурентною перевагою.

Заходи вдосконалення якості обслуговування клієнтів ТОВ «УЛІС ДУДКИ» базуються на синергії трьох фундаментальних проєктів, кожен з яких цілеспрямовано трансформує окремий аспект якості обслуговування клієнтів готелю.

Впровадження системи «Digital Concierge» виступає технологічним ядром оновлення, що дозволяє автоматизувати операційні цикли та забезпечити цілодобову підтримку гостей через інтелектуальний AI-інтерфейс. Це рішення мінімізує вплив людського фактора на показник надійності та створює умови для безперебійного надання послуг у форматі повної приватності, що є критично важливим для цільової аудиторії готелю.

Паралельно з цифровізацією реалізується проєкт «Experience Map», який переводить управління якістю в площину емоційного менеджменту. Через

кастомізацію простору під конкретні сценарії відпочинку, такі як «Detox» чи «Творчість», готель створює унікальний клієнтський досвід, що виходить за межі стандартного проживання. Такий підхід забезпечує радикальну диференціацію від конкурентів та формує глибоку психологічну прив'язку споживача до бренду, перетворюючи емпатію на вимірюваний актив підприємства.

Екологічний вектор розвитку втілюється у проєкті «Zero Waste Hospitality», який через впровадження стандартів ISO та використання сертифікованої еко-хімії формує етичний фундамент бізнесу. Значення цього заходу полягає не лише у зростанні оцінки матеріальності сервісу, а й у задоволенні високих ціннісних очікувань сучасної аудиторії щодо сталого розвитку.

Результати експертного оцінювання до та після впровадження вказаних ініціатив підтверджують високу ефективність та здатність системно покращувати якість обслуговування. Аналіз демонструє суттєве скорочення розриву між очікуваннями та реальним сприйняттям якості обслуговування, особливо в частині матеріально-технічного забезпечення та персоналізації взаємодії. Сукупний вплив проєктів дозволяє ТОВ «УЛІС ДУДКИ» не лише оптимізувати внутрішні витрати та CRM-стандарти, а й зміцнити ринкові позиції через створення інтелектуальної сервісної екосистеми, де кожен контакт із гостем є технологічно досконалим та емоційно насиченим.

Інтеграція запропонованих проєктів забезпечує перехід від реактивного управління якістю обслуговування до моделі проектування цінності, де якість стає не результатом перевірки, а закладеною характеристикою кожного бізнес-процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>.
2. Балай Н. О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 3-10. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10)
3. Балановська Т. І., Драгнєва Н. І. Управління якістю: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 166 с. ISBN 978-617-8049-98-0 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%290-823.2-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%290-823.2-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20)
4. Бойчик І. М., Собко О. М., Сп'як Г. І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Економіка і організація торгівлі*. 2021. №3-4. С.52-59. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.17>
5. Вовк В. М. Складові формування якості обслуговування споживачів. *Економіка та держава*. 2017. №12. С. 45-52. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-250_256.pdf
6. Галаз Л. В., Смолінська Н. Управління бізнесом : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2025. 167 с. ISBN978-617-8590-10-9 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S

[21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B7%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%29290-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20)

7. Горьовий В. П. Управління потенціалом якості : навч. посіб. Повтор. вид. Київ : Компринт, 2018. 424 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV\\$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%29290-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=JwU_B&S21ALL=%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EI%3D%21NBUV$%3C.%3E%29%2A%28%3C.%3EU%3D%D0%A39%284%D0%A3%D0%9A%D0%A0%29290-21%20%D1%8F73%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=GOD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20)

8. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 493 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32675>

9. Давидова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку готельної індустрії в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 255-261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-255-261>

10. Должанський А. М., Бондаренко О. А. Управління якістю : навч. посіб. Дніпро : УДУНТ, 2024. 282 с. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/57eeb448-434f-47aa-a7ee-842be1d49341/full>

11. Драгнєва Н. І., Добрівська М. В. Сучасні тенденції формування систем управління якістю. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №4. С. 244-249. URL: <https://ujae.org.ua/suchasni-tendentsiyi-formuvannya-system-upravlinnya-yakistyu/>

12. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>.

13. Завадська Д. В. Дослідження якості обслуговування в банках України. *Економіка і суспільство*. 2020. №22. С. 15-18. URL:

<https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cd2da9-ad0f-4fc9-b2f2-39319ae5f0c5/content>

14. Іщейкін Т. Є., Вараксіна О. В., Петренко В. Р. Система менеджменту якості підприємства: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2024. №5. С. 78-83. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-53-59-ishhejkin.pdf>

15. Касич А. О. Тенденції та моделі розвитку електронної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-74-82>

16. Кійко В.В., Мельник О.П., Кузьмін О.В., Попова Н.В. Системи управління якістю на підприємствах харчової промисловості : навч. посібник. Одеса : Олді+, 2023. 278 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0958818-70d3-46ae-9835-0f92d2621a94/content?trackerId=467c45fe357fc2fc>

17. Кісь С.Я., Кирдяк В.А. Управління якістю: еволюція поглядів та сучасні концепції. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6. С. 398-413. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-398-413](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-398-413).

18. Коба В., Пилипенко, О., Городецький, М. Місце клієнтоорієнтованого підходу у системі маркетингу підприємства. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. С. 216-218. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1

19. Котлер Ф., Боуен Дж., Макенс Дж. Маркетинг, готельний та туристичний бізнес. Київ : Основи, 2020. 784 с. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292363523_A42098572/preview9781292363523_A42098572.pdf

20. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с. ISBN 978-617-7858-65-1. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

21. Кравчук Є., Крупський О. Вплив емоційного сервісу на лояльність клієнтів у сфері б'юті-послуг. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. №4(1). С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.15421/cims.4.274>
22. Круковська О. В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. С. 78-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>
23. Леськів Г., Гобела В. Управління якістю : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 256 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8617>
24. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
25. Майданович В. В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 183-186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.183.
26. Менеджмент : навч. посіб. / авт. кол.: В. В. Храпкіна та ін.; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. К. В. Пічик, д-ра екон. наук, проф. В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/collections/1b1cb3a6-88b2-4310-811a-87c715dc87d9>
27. Менеджмент і адміністрування : підруч. Терлецька Н. М. та ін. Чернівці : ЧНУ, 2023. 440 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4882>
28. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика : колект. монографія / Березянюк Т. В. та ін. ; за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 403 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/e00ef611-e0cb-49a1-807a-98f2b33bfbe9>
29. Мілашовська О. І., Паш В. Й., Соскіда І. М. Організація обслуговування людей з особливими потребами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка і регіон*. 2024. № 3. С. 61-66. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3030/2428>
30. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом : навчальний

посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/>

31. Мороз С. Р., Никига О. В. Інноваційні підходи до управління якістю туристичних послуг та сервісу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-12-01>

32. Ніколайчук О. А., Приймак Н. С., Сімакова О. А. та ін. Готельно-ресторанний бізнес : навчальний посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2022. 412 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_Nikolaichuk_Hotelno-restoranniy%20bussniss.pdf

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

34. Організація власного бізнесу : навч. посіб. / Є. Ткач та ін. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2023. 263 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6555>

35. Основи менеджменту : навч. посіб. / Бекетов Ю. О. та ін. Харків : Панов А. М., 2024. 303 с. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

36. Офіційний сайт «Все для готелів» https://hotelservice.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=20801918332&gbraid=0AAAAow7DG02VjchcUK87fJqfStkS77JD&gclid=CjwKCAjwg_nNBhAGEiwAiYPYA_o0pqZnc_26YW-nWoiUaY2jF5D7ZnFOvQOQMS8WzPflpwkda9CsXhoCEkEQAvD_BwE

37. Офіційний сайт ТОВ «УЛІС ДУДКИ» URL: <https://ulis.ua>

38. Офіційний сайт Glibivka Family Park <https://glibivka.kiev.ua/>

39. Офіційний сайт компанії PNN Soft <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/the-impact-of-it-solutions-on-the-hotel-industry>

40. Офіційний сайт Sobi Club <https://sobiclub.com/>

41. Офіційний сайт Sosnovel <https://sosnovel.com.ua/ua/>

42. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент : еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків : Фоліо, 2025. 190 с. ISBN 978-966-03-8436-1 URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
43. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. 568 с. URL: <https://philarchive.org/archive/PAVZRK>
44. Повне досьє на ТОВ «УЛІС ДУДКИ» (код ЄДРПОУ 44650402). URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?code=44650402>
45. Поворознюк І. М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 42. С. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>
46. Попик О.В. Концептуальні й прикладні засади контексту організації у системі управління якістю. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 61-77. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.061>
47. Пригодюк О. М., Фаяук О. О. Прийняття ефективних управлінських рішень як тригер вдосконалення якості послуг готельного бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і бізнесу*. 2024. № 11. С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-10>
48. Роль штучного інтелекту в революції в обслуговуванні клієнтів // Ranktracker: [Вебсайт]. 2024. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-role-of-artificial-intelligence-in-revolutionizing-customer-service/>
49. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгутапшвілі Н. М. Клієнторієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків : Видав. Іванченко І. С., 2021. 209 с. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/harch_tehn/Savicka_klient-or-upr.pdf
50. Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю. Удосконалення бізнес-процесі підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 176-181. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-176_181.pdf

51. Сімакова О.О., Ніколайчук О.А., Слащева А.В., Попова С.Ю., Попова В.В. Проблеми удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 1. № 4. С. 181-185 DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-34>

52. Тімченко О.Л., Правдюк М.В. Управління якістю та зростання бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10. С.772-786. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38452.pdf>

53. Трушкіна Н. В., Патlachук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331-345. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>

54. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. С. 98-107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-98-107>

55. Шевченко А. В., Бичуля М. І. Забезпечення клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика". Київ : НАУ, 2022. С. 152-155. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/58076>

56. Spytska K. V., Grynko T. V., Hviniazhvili T. Z. Formation of the competitive strategy of an enterprise based on the customer-oriented approach = Формування конкурентної стратегії підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 309-314. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-309-314>

57. Yashchenko O. F., Makatora D. A., Kubanov R. A., Zynych P. L. Customer focus as a tool for improving business efficiency = Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Проблеми*

економіки. 2024. № 3. С. 212-220. URL:
https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-212_220.pdf

