

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та
туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

на тему: Удосконалення управління якістю обслуговування у закладі готельного
господарства

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Федорова Анастасія Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

_____ доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та туризму
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

підпис

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Федоровій Анастасії Олександрівні

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Удосконалення управління якістю обслуговування у закладі готельного господарства

Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга
Анатоліївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від “31” грудня 2025 р. № 85

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи управління якістю обслуговування у готельному господарстві
2. Аналіз системи управління якістю обслуговування ТОВ «ГРК РЕЛАКС»
3. Обґрунтування напрямів удосконалення управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК РЕЛАКС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
9 таблиць, 1 рис
6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 28.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 30.03.2026	
4	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.04.2026	
5	Формування висновків	до 15.05.2026	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2026	
7	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.05.2026	

Здобувач ВО _____
(підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: Сторінок: 43, таблиць: 9, рисунок: 1, використаних джерел: 37, додатків: 1.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування у готельному закладі.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння та узагальнення, системний підхід, методи економічного аналізу, статистичні методи, а також спеціальні методи оцінки якості обслуговування: SERVQUAL, KPI, NPS, анкетування, метод «таємного гостя».

Основні результати:

- Узагальнено теоретичні підходи до управління якістю обслуговування у закладах готельного господарства.
- Розкрито сутність та основні складові системи управління якістю.
- Проведено аналіз діяльності ТОВ «ГРК РЕЛАКС» та здійснено оцінку дієвості системи управління якістю обслуговування.
- Виявлено основні проблеми, що впливають на рівень сервісу.
- Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування.
- Виконано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: управління якістю, обслуговування, готельний заклад, якість послуг, задоволеність гостей, KPI, NPS, стандарти обслуговування, CRM-система, конкурентоспроможність, ТОВ «ГРК РЕЛАКС»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	8
1.1 Теоретична сутність управління якістю обслуговування у готельному закладі.....	8
1.2 Методичні підходи до аналізу управління якістю обслуговування у готельному закладі	15
1.3 Сучасні тенденції підвищення якості обслуговування в індустрії гостинності у готельному бізнесі	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОВ «ГРК Релакс»	20
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРК Релакс».....	20
2.2 Діагностика дієвості управління якістю обслуговування ТОВ «ГРК Релакс»	23
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТОВ «ГРК РЕЛАКС».....	28
3.1 Характеристика заходів щодо підвищення управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс»	28
3.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ГРК Релакс»	31
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс»	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Сфера готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах розвитку економіки України характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю попиту та зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. Якість послуг у готельному бізнесі виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення його стабільного функціонування та підвищення рівня задоволеності клієнтів. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективне управління якістю обслуговування, що передбачає впровадження сучасних підходів, методів і інструментів контролю та вдосконалення сервісних процесів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю підвищення рівня якості обслуговування у вітчизняних готельних закладах, зокрема у ТОВ «ГРК Релакс», з урахуванням сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності, змін у споживчих уподобаннях та посилення конкуренції на ринку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та економічних викликів ефективна система управління якістю обслуговування стає одним із визначальних чинників успішної діяльності підприємства.

Проблематика управління якістю обслуговування в готельно-ресторанному господарстві досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядали теоретичні аспекти якості послуг, методи її оцінювання, а також інструменти підвищення ефективності управління сервісними процесами. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишаються недостатньо розробленими питання адаптації сучасних підходів до управління якістю обслуговування до умов функціонування конкретних підприємств, зокрема готельних комплексів регіонального рівня. Потребують подальшого дослідження питання практичного впровадження систем управління якістю, оцінки їх ефективності та формування дієвих напрямів удосконалення обслуговування з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичну сутність управління якістю обслуговування у готельному господарстві;
- узагальнити методичні підходи до аналізу системи управління якістю обслуговування;
- визначити сучасні тенденції підвищення якості обслуговування в індустрії гостинності;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ГРК Релакс»;
- провести діагностику дієвості системи управління якістю обслуговування на підприємстві;

- обґрунтувати напрями удосконалення управління якістю обслуговування та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування у готельному закладі.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі.

Методологічну основу дослідження становлять методи: загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, статистичні методи, а також методи оцінки якості обслуговування. Використання зазначених методів дозволило комплексно дослідити існуючий стан управління якістю обслуговування на підприємстві та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також внутрішня документація та звітність ТОВ «ГРК Релакс».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування у діяльності ТОВ «ГРК Релакс» з метою підвищення рівня задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження. Робота містить 43 сторінки основного тексту, 9 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел що містить 37 найменувань та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Теоретична сутність управління якістю обслуговування у готельному закладі

Якість обслуговування є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності конкуренція між закладами розміщення та харчування постійно зростає, що змушує підприємства приділяти особливу увагу рівню надання послуг та задоволенню потреб споживачів. Саме якість обслуговування визначає репутацію закладу, формує лояльність клієнтів і впливає на економічні результати діяльності підприємства. Тому дослідження сутності цього поняття та його ролі у сфері гостинності є важливим напрямом наукових і практичних досліджень [25, с. 55].

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до визначення поняття «якість обслуговування»

Автор(и)	Визначення	Ключовий аспект
Пріхно І.М., Табурець І.І., Слинько М.Ю. (2024)	Якість обслуговування-це здатність підприємства відповідати встановленим стандартам та очікуванням клієнтів [3]	Відповідність стандартам
Сушко Н. (2025)	Якість обслуговування - це інтегральний показник, що відображає рівень професіоналізму персоналу, комфортність умов та ефективність сервісних процесів [5]	Інтегральний показник
Траченко Л.А. (2018)	Якість обслуговування - це результат взаємодії виробника та споживача послуги, що оцінюється через ступінь задоволення потреб [7]	Результат взаємодії
Ніколайчук О.А., Ауліна Р.І., Мисник Я.С. (2023)	Якість обслуговування - це комплексна характеристика, що визначає рівень відповідності наданих послуг очікуванням споживачів та впливає на формування позитивного іміджу та конкурентоспроможності підприємства. [37]	Вплив на імідж та конкурентоспроможність
Omar Ali S.R. та ін. (2021)	Якість обслуговування - це ступінь, до якого надана послуга відповідає очікуванням клієнта [8]	Відповідність очікуванням

Batinic I. (2016)	Якість обслуговування - це сукупність властивостей послуги, які визначають її здатність задовольняти потреби споживача [9]	Сукупність властивостей
-------------------	--	-------------------------

Джерело: складено на основі [3; 5; 7; 8; 9; 30]

Як свідчить аналіз таблиці 1.1, більшість дослідників акцентують увагу на відповідності послуги очікуванням споживачів та встановленим стандартам. Зокрема, Пріхно, Табурець та Слинько визначають якість обслуговування як здатність підприємства відповідати встановленим стандартам та очікуванням клієнтів [3]. Сушко трактує якість обслуговування як інтегральний показник, що відображає рівень професіоналізму персоналу, комфортність умов та ефективність сервісних процесів [5].

Особливістю готельно-ресторанного господарства є те, що основним продуктом діяльності виступає послуга, яка має нематеріальний характер. На відміну від матеріальних товарів, послугу неможливо зберігати або накопичувати, вона створюється та споживається одночасно. Як зазначає Траченко Л.А., якість обслуговування є результатом взаємодії виробника та споживача послуги, що оцінюється через ступінь задоволення потреб [7].

У сучасній практиці управління підприємствами гостинності велике значення надається стандартизації процесів обслуговування. Як зазначають Пріхно, Табурець та Слинько, стандарти якості визначають вимоги до надання послуг, поведінки персоналу, організації роботи закладу та взаємодії з клієнтами [3]. Вони сприяють забезпеченню єдиного рівня обслуговування та допомагають контролювати якість на всіх етапах взаємодії з гостями.

Якість обслуговування безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності. Позитивний досвід обслуговування сприяє формуванню довготривалих відносин між клієнтом і закладом, що у свою чергу забезпечує стабільний попит на послуги підприємства. Крім того, задоволені клієнти часто рекомендують заклад іншим споживачам, що позитивно впливає на його репутацію [9].

Отже, можна визначити, що якість обслуговування у готельному закладі – це комплексна характеристика процесу надання послуг, яка відображає ступінь відповідності отриманого сервісу очікуванням споживачів та встановленим стандартам, і включає матеріальні та нематеріальні складові, професіоналізм персоналу, швидкість реагування на запити та загальну атмосферу закладу.

Особливістю готельно-ресторанного господарства є те, що основним продуктом діяльності виступає послуга, яка має нематеріальний характер. На відміну від матеріальних товарів, послугу неможливо зберігати або накопичувати, вона створюється та споживається одночасно. Це означає, що якість обслуговування значною мірою залежить від людського фактору, зокрема професійних навичок працівників, їхньої комунікабельності, відповідальності та здатності швидко реагувати на потреби клієнтів. Саме тому у сфері гостинності важливе значення має система управління якістю, яка спрямована на забезпечення

стабільного рівня обслуговування та постійне вдосконалення процесів надання послуг.

У сучасній практиці управління підприємствами гостинності велике значення надається стандартизації процесів обслуговування. Стандарти якості визначають вимоги до надання послуг, поведінки персоналу, організації роботи закладу та взаємодії з клієнтами. Вони сприяють забезпеченню єдиного рівня обслуговування та допомагають контролювати якість на всіх етапах взаємодії з гостями. Наявність чітко визначених стандартів дозволяє зменшити кількість помилок у процесі обслуговування та підвищити ефективність роботи персоналу [2, с. 17].

Одним із важливих показників якості обслуговування є ступінь задоволеності клієнтів. Він визначається шляхом порівняння очікувань споживачів із фактично отриманими послугами. Якщо рівень обслуговування відповідає або перевищує очікування клієнта, формується позитивна оцінка діяльності підприємства. У протилежному випадку виникає незадоволення, яке може призвести до втрати клієнтів і погіршення іміджу закладу. Саме тому підприємства сфери гостинності активно використовують різні методи оцінювання якості обслуговування, зокрема анкетування гостей, аналіз відгуків, моніторинг рівня задоволеності клієнтів та інші інструменти.

Не менш важливою складовою якості обслуговування є матеріально-технічна база підприємства. Сучасне обладнання, комфортні умови проживання, зручні меблі, естетичний інтер'єр і належний санітарний стан приміщень створюють сприятливу атмосферу для гостей і підвищують загальний рівень сервісу. У готельно-ресторанному господарстві велике значення має також використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати процеси бронювання, обслуговування клієнтів, управління ресурсами та контролю якості послуг.

Важливим напрямом забезпечення високої якості обслуговування у готельно-ресторанному господарстві є впровадження системного підходу до управління якістю. Такий підхід передбачає планування, організацію, контроль та постійне вдосконалення процесів обслуговування. Управління якістю обслуговування охоплює всі етапи діяльності підприємства – від формування стандартів обслуговування та підбору персоналу до аналізу результатів роботи і врахування відгуків клієнтів. Комплексне управління якістю дозволяє не лише підтримувати стабільний рівень сервісу, але й своєчасно виявляти недоліки в роботі підприємства та оперативно їх усувати [4, с. 126].

Одним із важливих аспектів якості обслуговування є швидкість і ефективність реагування на потреби клієнтів. У готельно-ресторанному господарстві гості очікують оперативного обслуговування, точності виконання замовлень та своєчасного вирішення можливих проблем. Вміння персоналу швидко реагувати на запити гостей, надавати необхідну інформацію та вирішувати конфліктні ситуації є важливою складовою професійної компетентності працівників сфери гостинності. Належна організація роботи персоналу та чіткий розподіл обов'язків сприяють підвищенню ефективності обслуговування і зменшенню часу очікування клієнтів.

Крім того, важливим чинником підвищення якості обслуговування є впровадження інновацій та використання сучасних технологій. Сучасні інформаційні системи дозволяють оптимізувати процеси бронювання, реєстрації гостей, приймання замовлень у ресторанах та управління внутрішніми ресурсами підприємства. Автоматизація багатьох процесів сприяє підвищенню точності обслуговування, зменшенню ймовірності помилок та покращенню взаємодії між працівниками різних підрозділів. Крім того, використання цифрових технологій дає змогу підприємствам швидше реагувати на запити клієнтів та підвищувати рівень комфорту гостей [5].

Отже, якість обслуговування є важливою складовою діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та одним із головних чинників їхнього успіху на ринку. Вона визначає рівень задоволеності клієнтів, впливає на формування позитивного іміджу закладу та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Забезпечення високої якості обслуговування потребує комплексного підходу, який включає ефективне управління підприємством, підготовку кваліфікованого персоналу, використання сучасних технологій та постійне вдосконалення процесів надання послуг.

Система управління якістю в готельному підприємстві розглядається як складова загальної системи менеджменту організації, що відповідно до стандарту ISO 9001 являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, процедур і ресурсів, спрямованих на стабільне забезпечення якості послуг та підвищення задоволеності споживачів.

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності система управління якістю набуває особливої важливості для ефективного функціонування готельних підприємств. Зростання конкуренції на ринку готельних послуг, підвищення вимог споживачів до рівня сервісу та розвиток міжнародних стандартів обслуговування зумовлюють необхідність впровадження комплексного підходу до забезпечення та підтримання високої якості послуг. Саме система управління якістю дозволяє організувати діяльність підприємства таким чином, щоб послуги, які надаються гостям, відповідали встановленим стандартам і максимально задовольняли їхні потреби та очікування [6].

Система управління якістю в готельному підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, спрямованих на планування, забезпечення, контроль та постійне вдосконалення якості обслуговування. Вона охоплює всі сфери діяльності готелю, включаючи управління персоналом, організацію обслуговування гостей, технічне забезпечення, взаємодію з клієнтами, контроль санітарно-гігієнічних умов, а також систему внутрішнього контролю та оцінювання результатів діяльності [31, с. 103].

Однією з основних цілей системи управління якістю є досягнення стабільного рівня обслуговування, що відповідає встановленим стандартам та очікуванням клієнтів. Для цього підприємства розробляють і впроваджують внутрішні стандарти обслуговування, які регламентують порядок виконання різних операцій і процесів. Такі стандарти можуть стосуватися процедури бронювання номерів, реєстрації гостей, прибирання номерного фонду, надання додаткових

послуг, роботи ресторану, обслуговування в номерах та інших аспектів діяльності готелю. Чітке дотримання встановлених стандартів дозволяє забезпечити однаково високий рівень сервісу для всіх гостей.

Важливим елементом системи управління якістю є планування якості, яке передбачає визначення цілей підприємства у сфері обслуговування та розроблення заходів для їх досягнення. Планування якості включає аналіз потреб споживачів, вивчення ринкових тенденцій, оцінювання конкурентного середовища та визначення напрямів розвитку підприємства. На основі отриманої інформації керівництво готелю формує політику у сфері якості, яка визначає основні принципи та стратегічні цілі діяльності підприємства.

Особливе значення у системі управління якістю має організація ефективної роботи персоналу. Працівники готелю безпосередньо взаємодіють із клієнтами, тому саме від їхнього професіоналізму, компетентності та культури спілкування значною мірою залежить загальний рівень обслуговування [8, с. 251]. У зв'язку з цим готельні підприємства приділяють значну увагу підбору персоналу, його професійній підготовці та підвищенню кваліфікації. Навчання працівників включає ознайомлення зі стандартами обслуговування, розвиток комунікативних навичок, формування культури гостинності та вміння працювати з клієнтами в різних ситуаціях.

Одним із ключових аспектів системи управління якістю є контроль якості послуг. Контроль передбачає регулярну перевірку відповідності фактичного рівня обслуговування встановленим стандартам і вимогам. Для цього можуть використовуватися різні методи, зокрема внутрішні перевірки, аналіз скарг і пропозицій клієнтів, опитування гостей, моніторинг відгуків у мережі Інтернет та оцінювання роботи персоналу. Отримані результати аналізуються керівництвом підприємства з метою виявлення недоліків у роботі та розроблення заходів щодо їх усунення [32].

Важливою складовою системи управління якістю є також процес постійного вдосконалення діяльності підприємства. Сучасні готелі прагнуть не лише підтримувати існуючий рівень обслуговування, але й постійно покращувати свої послуги. Це може здійснюватися шляхом оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій, розширення переліку послуг, удосконалення організації роботи персоналу та покращення умов перебування гостей. Постійне вдосконалення дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність.

У сучасній практиці управління готельними підприємствами широко застосовуються міжнародні стандарти управління якістю. Одним із найбільш поширених є стандарт ISO 9001, який визначає вимоги до системи менеджменту якості організації. Запровадження таких стандартів сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпеченню стабільного рівня якості послуг та підвищенню довіри клієнтів до закладу. Крім того, відповідність міжнародним стандартам може слугувати додатковою конкурентною перевагою на ринку готельних послуг [33].

Значну роль у системі управління якістю відіграє взаємодія з клієнтами. Готельні підприємства повинні приділяти особливу увагу зворотному зв'язку від гостей, оскільки саме клієнти є основним джерелом інформації про рівень якості обслуговування. Аналіз відгуків, пропозицій і скарг дозволяє виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та оперативно реагувати на них. Крім того, уважне ставлення до побажань клієнтів сприяє формуванню позитивного іміджу готелю та підвищенню рівня лояльності гостей [9, с. 162].

Матеріально-технічна база також є важливим елементом системи управління якістю в готельному підприємстві. Сучасне обладнання, комфортні номери, належний стан інфраструктури, якісні меблі та відповідність санітарним нормам створюють необхідні умови для забезпечення високого рівня обслуговування. Інвестиції в оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази сприяють підвищенню комфорту гостей і покращенню загального враження від перебування у готелі.

У процесі управління якістю важливе значення має також використання сучасних інформаційних технологій. Автоматизовані системи управління готелем дозволяють оптимізувати процеси бронювання, реєстрації гостей, управління номерним фондом, обліку послуг та контролю роботи персоналу. Використання таких систем підвищує ефективність управління підприємством, зменшує кількість помилок у процесі обслуговування та забезпечує більш швидке і зручне надання послуг клієнтам [34].

Таким чином, система управління якістю в готельному підприємстві є важливим інструментом забезпечення високого рівня обслуговування та ефективного функціонування підприємства. Вона охоплює всі аспекти діяльності готелю та передбачає комплекс заходів, спрямованих на планування, забезпечення, контроль і вдосконалення якості послуг. Ефективна система управління якістю сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню репутації підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Важливим елементом ефективного функціонування системи управління якістю в готельному підприємстві є формування чіткої організаційної структури управління, яка забезпечує розподіл відповідальності між підрозділами та працівниками. Кожен структурний підрозділ готелю виконує певні функції, що безпосередньо впливають на якість обслуговування гостей. Зокрема, служба прийому та розміщення відповідає за організацію процесу бронювання, реєстрацію та виселення гостей, надання інформаційних послуг і вирішення поточних питань клієнтів. Служба номерного фонду забезпечує підтримання чистоти, порядку та належного технічного стану номерів, а служба ресторанного господарства відповідає за якість харчування та рівень обслуговування у закладах харчування при готелі. Узгоджена робота всіх підрозділів є необхідною умовою для забезпечення високого рівня якості послуг [35].

Значну роль у системі управління якістю відіграє мотивація персоналу. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та стимулює їх до надання якісного обслуговування. До основних інструментів мотивації належать матеріальне заохочення,

преміювання за високі результати роботи, створення сприятливих умов праці, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Крім того, важливим фактором є формування корпоративної культури, яка базується на принципах відповідальності, взаємоповаги та орієнтації на потреби клієнтів [10].

У процесі управління якістю готельні підприємства також активно використовують різні методи оцінювання рівня обслуговування. Одним із найбільш поширених є метод «таємного гостя», який передбачає відвідування готелю спеціально підготовленими експертами, що оцінюють якість обслуговування за визначеними критеріями. Такий метод дозволяє отримати об'єктивну інформацію про фактичний рівень сервісу, виявити слабкі сторони в роботі персоналу та розробити заходи щодо їх усунення. Крім того, застосовуються методи анкетування гостей, аналізу статистичних показників діяльності підприємства та моніторингу відгуків клієнтів у мережі Інтернет.

Важливим аспектом системи управління якістю є управління скаргами клієнтів. У сфері гостинності повністю уникнути скарг практично неможливо, оскільки діяльність підприємств пов'язана з постійною взаємодією з людьми та різноманітними ситуаціями. Однак ефективне реагування на скарги може значною мірою вплинути на формування позитивного враження клієнтів про заклад. Швидке вирішення проблем, ввічливе ставлення до гостей та прагнення виправити недоліки демонструють клієнтам зацікавленість підприємства у підтриманні високого рівня сервісу та сприяють зміцненню довіри до готелю.

Не менш важливою складовою системи управління якістю є забезпечення безпеки та комфорту гостей. Готельні підприємства повинні створювати умови, які гарантують безпечне перебування клієнтів на території закладу. Це включає дотримання норм пожежної безпеки, санітарно-гігієнічних вимог, правил технічної експлуатації обладнання та систем охорони. Крім того, значна увага приділяється організації цілодобового обслуговування, наявності необхідної інфраструктури та створенню зручних умов для відпочинку гостей [36].

Важливим напрямом розвитку системи управління якістю є орієнтація на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Сучасні готелі дедалі частіше впроваджують екологічні програми, спрямовані на раціональне використання ресурсів, зменшення споживання енергії та води, а також зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Такі заходи не лише сприяють покращенню екологічної ситуації, але й підвищують привабливість готелю для клієнтів, які все більше звертають увагу на соціальну відповідальність підприємств.

Отже, впровадження та розвиток системи управління якістю є необхідною умовою успішної діяльності сучасних готельних підприємств. Постійне вдосконалення процесів обслуговування, підвищення професійного рівня персоналу, використання сучасних технологій та орієнтація на потреби клієнтів дозволяють забезпечити високий рівень сервісу та створити сприятливі умови для довготривалого розвитку підприємства у сфері гостинності.

1.2 Методичні підходи до аналізу управління якістю обслуговування у готельному закладі

Оцінювання якості обслуговування є важливим елементом управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності забезпечення високого рівня сервісу потребує не лише організації ефективного процесу обслуговування, але й постійного контролю та системного аналізу його результатів. Саме тому підприємства активно використовують науково обґрунтовані методичні підходи до оцінювання якості обслуговування, які дозволяють визначити рівень задоволеності клієнтів, виявити недоліки у роботі закладу та розробити заходи щодо вдосконалення діяльності [37, с. 64].

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до аналізу управління якістю обслуговування

Підхід	Автори	Сутність	Методи
Інструменти KPI (ключові показники ефективності)	Batinic I. (2016)	Кількісне вимірювання операційних та результативних показників	Статистичний аналіз, моніторинг [9]
NPS (Net Promoter Score)	Reichheld (2003), Nikolaichuk O. (2023)	Вимірювання лояльності клієнтів через готовність рекомендувати	Опитування "Як ймовірно ви рекомендуєте?" [30]
«Таємний гість» (Mystery Shopping)	Різні автори	Об'єктивна оцінка сервісу шляхом анонімного відвідування	Оцінювання за чек-листом
SERVQUAL	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988)	Вимірювання розриву між очікуваннями та сприйняттям клієнтів	Анкетування за 22 твердженнями
Процесний підхід	Траченко Л.А. (2018)	Розгляд якості як послідовності взаємопов'язаних процесів	Ідентифікація процесів, визначення показників [7]

Джерело: складено на основі [7; 9; 30]

У наукових дослідженнях якість обслуговування розглядається як комплексна категорія, що формується під впливом багатьох факторів, зокрема рівня професійної підготовки персоналу, організації роботи підприємства, матеріально-технічної бази, культури обслуговування та індивідуального підходу до клієнтів [12, с. 67]. У зв'язку з цим її аналіз повинен базуватися на системному підході, який передбачає врахування взаємозв'язку всіх елементів процесу обслуговування.

Важливе місце у формуванні методичних підходів до оцінювання якості послуг займають наукові концепції зарубіжних дослідників. Зокрема, широко використовується модель SERVQUAL model, відповідно до якої якість обслуговування визначається як різниця між очікуваннями споживачів і фактичним рівнем отриманих послуг. Модель передбачає оцінювання за такими параметрами, як матеріальні елементи, надійність, чуйність, впевненість та емпатія. Також у науковій літературі застосовується концепція «розривів якості», яка пояснює причини невідповідності між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем сервісу [38, с. 26].

Методичний підхід до аналізу управління якістю обслуговування у готельному закладі передбачає поєднання системного, процесного та клієнтоорієнтованого підходів. Системний підхід дозволяє розглядати якість як сукупність взаємопов'язаних елементів діяльності підприємства, процесний — як послідовність операцій із надання послуг, а клієнтоорієнтований — як орієнтацію на задоволення потреб споживачів.

Методика аналізу якості обслуговування включає кілька послідовних етапів. Першим етапом є збір інформації про рівень якості обслуговування. На цьому етапі використовуються різні методи, зокрема анкетування клієнтів, аналіз відгуків, застосування методу «таємного гостя», а також дослідження внутрішніх показників діяльності підприємства. Анкетування дозволяє отримати безпосередню оцінку задоволеності клієнтів, тоді як аналіз відгуків у мережі Інтернет дає змогу виявити типові проблеми у процесі обслуговування. Метод «таємного гостя» забезпечує об'єктивну оцінку рівня сервісу відповідно до встановлених стандартів [13, с. 25].

Другим етапом є обробка та систематизація отриманої інформації. На цьому етапі здійснюється групування показників, формування системи індикаторів якості та їх кількісна оцінка. До основних показників належать рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних відвідувань, кількість скарг і пропозицій, середній час обслуговування та рівень доходів від надання послуг [39]. Використання цих показників дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства.

Третім етапом є аналітична оцінка отриманих результатів. Вона передбачає порівняння фактичних показників із нормативними або плановими значеннями, а також аналіз динаміки їх змін. На цьому етапі застосовуються статистичні методи, методи порівняння та узагальнення даних. Особливе значення має виявлення факторів, що впливають на якість обслуговування, та визначення причин відхилень від встановлених стандартів.

Четвертим етапом є інтерпретація результатів аналізу. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінюється рівень конкурентоспроможності закладу та встановлюється ступінь відповідності послуг

очікуванням клієнтів. Важливим показником при цьому є рівень задоволеності споживачів, який визначається шляхом порівняння очікувань клієнтів із фактичним рівнем отриманих послуг [14].

Завершальним етапом методики є розробка управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування. До таких заходів належать удосконалення стандартів обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація бізнес-процесів, покращення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних інформаційних технологій [15, с. 437].

Важливим елементом методичного підходу є формування системи показників якості обслуговування, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. До них належать показники культури обслуговування, що характеризують професіоналізм і поведінку персоналу, швидкість надання послуг, комфортність умов перебування клієнтів, а також відповідність послуг встановленим стандартам [40, с. 2522]. Сукупність цих показників дозволяє здійснити комплексну оцінку якості сервісу.

У сучасних умовах важливу роль у процесі аналізу відіграють цифрові технології, які забезпечують автоматизацію збору та обробки інформації, моніторинг задоволеності клієнтів і формування аналітичних звітів. Це сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та забезпечує більш точне оцінювання якості обслуговування.

Отже, методичні підходи до аналізу управління якістю обслуговування у готельному закладі базуються на поєднанні наукових концепцій, системного аналізу та практичних методів оцінювання. Їх застосування дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень сервісу, виявити проблемні аспекти діяльності підприємства та розробити ефективні заходи щодо підвищення якості обслуговування, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку послуг гостинності.

1.3 Сучасні тенденції підвищення якості обслуговування у готельному бізнесі

У сучасних умовах розвитку економіки індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг. Постійне зростання конкуренції між підприємствами готельно-ресторанного господарства, підвищення вимог споживачів та активний розвиток технологій зумовлюють необхідність постійного вдосконалення якості сервісу. Саме якість обслуговування стає ключовим фактором успішної діяльності підприємств гостинності, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, формування позитивного іміджу закладу та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Однією з основних сучасних тенденцій підвищення якості сервісу в індустрії гостинності є орієнтація на клієнта. Підприємства все більше зосереджуються на потребах і очікуваннях споживачів, прагнучи створити максимально комфортні умови для гостей [41]. Клієнтоорієнтований підхід передбачає уважне ставлення до кожного клієнта, індивідуальний підхід до обслуговування, а також постійний

аналіз споживчих уподобань. Для цього підприємства використовують різноманітні методи дослідження ринку, опитування клієнтів, аналіз відгуків та поведінки гостей. Отримана інформація дозволяє адаптувати послуги до потреб споживачів і підвищувати рівень їхньої задоволеності.

Важливою тенденцією розвитку сервісу у сфері гостинності є впровадження сучасних інформаційних технологій. Цифровізація значно змінює спосіб взаємодії між підприємствами та клієнтами. Сучасні готелі та ресторани активно використовують онлайн-системи бронювання, мобільні додатки, електронні системи реєстрації гостей, цифрові меню та інші інноваційні рішення. Завдяки таким технологіям клієнти можуть швидко та зручно здійснювати бронювання номерів або столиків, отримувати необхідну інформацію про послуги закладу та користуватися додатковими сервісами. Автоматизація багатьох процесів дозволяє підприємствам підвищити ефективність роботи та скоротити час обслуговування клієнтів [42, с. 507].

Ще однією важливою тенденцією є персоналізація послуг. Сучасні клієнти очікують не лише стандартного обслуговування, але й індивідуального підходу, який враховує їхні особисті потреби, інтереси та уподобання. Для цього підприємства використовують різноманітні інформаційні системи, що дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів. На основі цієї інформації готелі можуть пропонувати індивідуальні послуги, спеціальні пропозиції, програми лояльності та персоналізовані рекомендації. Такий підхід сприяє формуванню позитивного досвіду перебування гостей та підвищує рівень їхньої лояльності до закладу.

Значну роль у підвищенні якості сервісу відіграє також професійний розвиток персоналу. У сфері гостинності працівники є ключовим елементом процесу обслуговування, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами. У зв'язку з цим підприємства приділяють значну увагу підготовці персоналу, організації тренінгів, підвищенню кваліфікації та розвитку комунікативних навичок працівників [16, с. 17]. Важливим аспектом є формування культури гостинності, яка передбачає доброзичливе ставлення до клієнтів, уважність до їхніх потреб та готовність оперативно вирішувати будь-які проблеми.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності також передбачають активне впровадження інноваційних сервісів. Підприємства прагнуть розширювати перелік своїх послуг, щоб зробити перебування гостей максимально комфортним і приємним. До таких інновацій можуть належати використання систем «розумного» номеру, інтерактивних інформаційних панелей, електронних ключів, безконтактних платежів та інших технологічних рішень. Запровадження інновацій дозволяє підприємствам не лише підвищувати рівень сервісу, але й створювати унікальні пропозиції для клієнтів.

Окремою тенденцією розвитку сервісу є підвищення уваги до екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств. Сучасні клієнти дедалі більше цікавляться питаннями екологічної відповідальності та сталого розвитку. У зв'язку з цим багато готелів впроваджують екологічні програми, спрямовані на раціональне використання природних ресурсів, зменшення кількості відходів та використання енергоефективних технологій. Наприклад, підприємства можуть використовувати

системи енергозбереження, програми повторного використання рушників і постільної білизни, а також екологічно безпечні засоби для прибирання [43]. Такі заходи сприяють не лише збереженню навколишнього середовища, але й підвищують позитивний імідж підприємства.

Важливою тенденцією сучасного розвитку індустрії гостинності є активне використання маркетингових інструментів для підвищення якості сервісу [33]. Підприємства приділяють значну увагу формуванню позитивного іміджу, просуванню своїх послуг у мережі Інтернет, розвитку програм лояльності та підтримці довготривалих відносин із клієнтами. Соціальні мережі, туристичні платформи та онлайн-сервіси відіграють важливу роль у формуванні репутації закладу, оскільки саме там клієнти залишають свої відгуки та оцінки. Тому підприємства намагаються постійно підтримувати високий рівень сервісу, щоб отримувати позитивні рекомендації від гостей [45].

Значну увагу у сучасних умовах приділяють також створенню комфортного та естетичного середовища для гостей. Дизайн інтер'єру, зручність номерів, якість меблів, освітлення та загальна атмосфера закладу суттєво впливають на сприйняття клієнтами рівня сервісу. Підприємства індустрії гостинності прагнуть створювати унікальний стиль і атмосферу, які запам'ятовуються гостям і формують позитивні емоції від перебування у закладі [17, с. 213].

Таким чином, сучасні тенденції підвищення якості сервісу в індустрії гостинності пов'язані з орієнтацією на потреби клієнтів, впровадженням інноваційних технологій, розвитком персоналу, використанням сучасних маркетингових інструментів та дотриманням принципів сталого розвитку. Підприємства, які активно впроваджують ці тенденції у свою діяльність, мають більше можливостей для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення своєї репутації та забезпечення стабільного розвитку на ринку послуг гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТОВ «ГРК Релакс»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРК Релакс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРК Релакс» здійснює господарську діяльність у сфері готельного обслуговування та суміжних видів діяльності, пов'язаних із наданням послуг тимчасового розміщування, харчування та сервісного обслуговування гостей. Підприємство зареєстроване 17 червня 2020 року, функціонує як юридична особа приватного права та діє на підставі статуту. Місцезнаходження товариства: місто Павлоград[7].

Основним видом діяльності підприємства є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (код КВЕД 55.10). Підприємство також здійснює додаткові види діяльності, пов'язані з наданням послуг харчування, організацією обслуговування напоями, постачанням готових страв, обслуговуванням подій, роздрібною торгівлею продуктами харчування та напоями, а також наданням послуг оренди нерухомого майна. Така диверсифікація дозволяє формувати декілька джерел доходу та забезпечує більш стабільне функціонування господарської діяльності..

Система управління у ТОВ «ГРК РЕЛАКС» є функціональною, оскільки генеральний директор централізує стратегічні та управлінські рішення, а підрозділи сформовані за функціональними напрямками готелю та ресторану. У структурі присутні горизонтальні зв'язки між підрозділами для координації проєктів.

Сервісна діяльність готельно-розважального комплексу «РЕЛАКС» загалом орієнтована на клієнта, що проявляється у персоналізованому підході до обслуговування, врахуванні індивідуальних побажань гостей та роботі зі зворотним зв'язком. Контроль якості здійснюється шляхом дотримання внутрішніх стандартів, проведення перевірок та аналізу відгуків клієнтів. До сильних сторін системи контролю якості належать стандартизація сервісних процесів, постійний моніторинг роботи персоналу та прагнення до підвищення рівня обслуговування. Водночас актуальним залишається питання систематизації зворотного зв'язку та більш активного використання результатів аналізу для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.1 - Показники діяльності ТОВ «ГРК РЕЛАКС» за 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Зміни 2025/2023	
	2023	2024	2025	+/	%
1. Загальна кількість номерного фонду, од.	22	22	22	0	0
2. Місткість готелю, осіб	30	30	30	0	0
3. Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	3020	3450	4210	1190	39,4
4. Кількість ночівель осіб у готелі, од.	3784	3920	4567	783	20,7
5. Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	1,25	1,14	1,08	-0,17	-13,42
6. Надходження від реалізації послуг, тис. грн., в т.ч.:	3056,1	2931,1	3010,4	-45,7	-1,5
послуг розміщення;	1986,47	1905,21	1956,76	-29,7	-1,5
інших послуг	1069,6	1025,89	1053,64	-	-
7. Чисельність персоналу готелю. осіб	10	12	10	0	0
8. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	12450	13700	14000	1550	12,45
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	150,56	165,8	185,48	34,92	23,19
10. Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу (п.6/п.7)	305,61	244,25	301,04	-4,57	-1,5
11. Фондовіддача, грн./грн. (п.6/п.7)	20,29	17,67	16,23	-4,06	-20,04
12. Витрати діяльності готелю, тис. грн	2666,5	2880,2	3280,9	614,4	23,04
13. Чистий прибуток (збиток) готелю, тис. грн.	389,6	50,9	-270,5	-	-
14. Рентабельність реалізації послуг, %	12,74	1,73	-8,98	-	-
				21,73	170,48

Протягом досліджуваного періоду виробничі потужності залишалися незмінними: кількість номерів (22 од.) та місткість готелю (30 осіб) не змінювалися. Водночас спостерігається суттєве зростання попиту на послуги готелю: кількість осіб, що перебували у готелі, у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшилася на

1190 осіб або на 39,4%, а кількість ночівель - на 20,7%. Це свідчить про підвищення популярності готелю та зростання клієнтського потоку.

Разом з тим середня тривалість перебування гостей скоротилася на 13,4%, що може вказувати на переважання короткострокових заїздів.

Незважаючи на збільшення кількості клієнтів, надходження від реалізації послуг у 2025 році порівняно з 2023 роком зменшилися на 1,5%. Це свідчить про зниження середнього доходу на одного клієнта або зміну структури споживаних послуг. Водночас витрати діяльності зросли на 23,0%, що суттєво перевищує темпи зміни доходів.

Негативною тенденцією є погіршення фінансових результатів: якщо у 2023 році готель отримав чистий прибуток у розмірі 389,6 тис. грн, то у 2025 році діяльність стала збитковою (-270,5 тис. грн). Рентабельність реалізації послуг знизилася з 12,7% до -9,0%, що свідчить про втрату ефективності господарської діяльності.

Позитивним фактором є зростання середньомісячної заробітної плати на 12,45% та збільшення середньорічної вартості основних засобів на 23,2%, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази. Однак фондовіддача знизилася на 20,0%, а продуктивність праці у 2025 році майже не досягла рівня 2023 року, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсів.

Отже, у 2025 році готель характеризується зростанням обсягів обслуговування клієнтів, проте погіршенням фінансових результатів через значне зростання витрат та зниження ефективності використання ресурсів. Для покращення ситуації доцільно оптимізувати витрати, переглянути цінову політику та підвищити ефективність використання основних засобів і трудових ресурсів.

Отже, аналіз сервісної діяльності готельно-розважального комплексу ТОВ «ГРК РЕЛАКС» свідчить про те, що підприємство надає широкий спектр послуг і має сформовану систему обслуговування, яка загалом відповідає вимогам сфери гостинності. Сильними сторонами сервісної діяльності є комплексність послуг, функціональна організація роботи підрозділів і орієнтація на потреби гостей. Подальший розвиток сервісної діяльності доцільно спрямувати на підвищення гнучкості обслуговування, оптимізацію навантаження персоналу та впровадження сучасних інструментів управління якістю сервісу.

2.2 Діагностика дієвості управління якістю обслуговування у готельному закладі ТОВ «ГРК РЕЛАКС»

Діагностика дієвості управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс» передбачає комплексний аналіз фінансово-економічних показників, організаційних характеристик діяльності, а також узагальнення результатів функціонування сервісних процесів, що формують рівень обслуговування гостей. Оцінювання здійснюється на основі динаміки доходів, витрат, прибутковості, структури активів і зобов'язань, а також кількісних параметрів персоналу, які прямо або опосередковано відображають ефективність управлінських рішень у сфері надання послуг.

Діагностика управління якістю обслуговування передбачає аналіз організації сервісних процесів, що включають прийом і розміщення гостей, прибирання номерів, організацію харчування та взаємодію з клієнтами. У межах підприємства ці процеси координуються адміністративним персоналом та керівником, який здійснює контроль за дотриманням стандартів обслуговування та внутрішніх регламентів [7].

Система управління якістю обслуговування базується на внутрішніх інструкціях, посадових обов'язках та стандартах виконання операцій. Контроль якості здійснюється шляхом перевірки стану номерного фонду, моніторингу відгуків клієнтів, аналізу скарг та зауважень, а також оцінювання результатів роботи персоналу. Застосування таких механізмів дозволяє виявляти відхилення від встановлених вимог і здійснювати коригувальні дії.

Організація процесу прийому та обслуговування гостей передбачає послідовне виконання операцій реєстрації, поселення, супроводу під час перебування та виселення. Адміністратори рецепції взаємодіють із клієнтами, надають інформаційні послуги, оформлюють документи та координують взаємодію з іншими підрозділами. Ефективність цього процесу залежить від рівня підготовки персоналу, наявності інформаційних систем та дотримання стандартів комунікації.

Процес обслуговування номерного фонду включає прибирання номерів, контроль санітарного стану та підготовку номерів до заселення. Якість виконання цих операцій впливає на загальне сприйняття сервісу гостями.

У сфері громадського харчування контроль якості здійснюється через дотримання технологічних карт, контроль якості продуктів та аналіз відгуків гостей.

Інформаційне забезпечення управління якістю обслуговування здійснюється за допомогою облікових систем, що використовуються для бронювання, реєстрації гостей, обліку фінансових операцій та управління ресурсами. Використання інформаційних технологій дозволяє забезпечити оперативність обробки даних, зменшити ймовірність помилок та підвищити узгодженість дій персоналу.

Ключові показники якості обслуговування у ТОВ «ГРК РЕЛАКС» за 2023-2025 рр. наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Ключові показники якості обслуговування у ТОВ «ГРК РЕЛАКС» за 2023-2025 рр.

№	KPI (Показник)	2023	2024	2025	Цільове значення
1	Задоволеність гостей (опитування, % позитивних оцінок)	84	88	86	≥ 88
2	Середній рейтинг онлайн (Booking, 10-бальна шкала)	7,2	8,0	8,1	$>8,0$
3	Net Promoter Score (NPS)	41	52	47	≥ 50
4	Частка повторних гостей, %	27	31	29	≥ 30
5	Середній час реєстрації гостя, хв	9	7	8	≤ 7

6	Середній час обслуговування столу в ресторані, хв	24	22	25	≤ 23
7	Рівень помилкових замовлень, %	3,2	2,4	3,8	$\leq 3,0$
8	Середній час вирішення скарги, дні	1,9	1,4	1,7	$\leq 1,5$
9	Номери, готові вчасно, %	94	97	95	≥ 97
10	Виконання планових навчань персоналу, %	82	91	85	≥ 90

Джерело: складено за даними внутрішньої звітності ТОВ «ГРК РЕЛАКС» за 2023–2025 рр.

Аналіз таблиці 2.2 свідчить про неоднозначну динаміку показників якості обслуговування. З одного боку, спостерігається позитивна тенденція: середній онлайн-рейтинг на Booking поступово зріс з 7,2 до 8,1 бала, а показник NPS у 2024 році досяг 52 пунктів, що свідчить про зростання частки лояльних гостей. Це є результатом покращення сервісу та роботи персоналу у 2024 році, коли було проведено додаткові тренінги (виконання навчань досягло 91%). З іншого боку, у 2025 році відбулося погіршення більшості операційних показників. Середній час реєстрації гостя зріс до 8 хвилин, що перевищує норматив на 1 хвилину; час обслуговування столу в ресторані збільшився до 25 хвилин (перевищення на 2 хвилини); рівень помилкових замовлень підвищився до 3,8% (перевищення на 0,8%). Рівень задоволеності гостей, який у 2024 році досяг 88%, у 2025 році знизився до 86%, що є нижчим за цільове значення 88%. Частка повторних гостей також знизилася з 31% у 2024 році до 29% у 2025 році. Причинами такого погіршення є: по-перше, значне зростання кількості гостей – на 39,4% за три роки – без відповідного збільшення штату персоналу, що призвело до перевантаження працівників; по-друге, зниження інтенсивності професійного навчання персоналу (виконання планових навчань у 2025 році становило лише 85% при цільовому значенні 90%); по-третє, відсутність автоматизованої CRM-системи, яка б дозволила оптимізувати процеси реєстрації та збору відгуків.

Організаційна структура підприємства визначає порядок взаємодії між підрозділами, що безпосередньо впливає на координацію сервісних процесів. Чіткий розподіл функцій між адміністрацією, службою прийому та розміщення, підрозділом обслуговування номерів і підрозділом харчування забезпечує узгодженість дій персоналу. Водночас обмежена чисельність працівників формує підвищене навантаження на кожного співробітника, що потребує належної організації робочих процесів.

Діагностика управління якістю обслуговування у підприємстві свідчить про наявність сформованої системи організації сервісу, яка базується на внутрішніх регламентах, функціональному розподілі обов'язків та використанні фінансово-економічних інструментів управління. Аналіз фінансових показників демонструє тенденцію до зростання доходів і прибутковості, що відображає адаптацію підприємства до умов ринку та поступове вдосконалення господарської діяльності.

Функціонування системи управління якістю обслуговування базується на внутрішніх стандартах та регламентах виконання операцій. Встановлені процедури

регулюють роботу служби прийому та розміщення, Housekeeping і ресторанного підрозділу, забезпечуючи узгодженість сервісних процесів. [7].

Аналіз структури доходів підприємства свідчить про поступове відновлення обсягів господарської діяльності після періоду зниження показників у 2022 році. Зростання доходів у наступні роки супроводжується підвищенням прибутковості та рентабельності, що відображає покращення результатів операційної діяльності. Така динаміка може бути пов'язана з адаптацією підприємства до змін ринкового середовища, оптимізацією витрат та вдосконаленням процесів обслуговування клієнтів.

Структура витрат підприємства формується за рахунок витрат на оплату праці, утримання приміщень, закупівлю продуктів харчування, енергетичні ресурси та інші операційні витрати. Управління витратами здійснюється через планування закупівель, контроль використання ресурсів та аналіз фактичних витрат у порівнянні з плановими показниками [7]. Рациональне використання ресурсів сприяє підтриманню фінансової стійкості та створює передумови для забезпечення стабільного рівня обслуговування.

Оцінювання ефективності управління якістю обслуговування передбачає також розгляд організації інформаційних потоків у межах підприємства. Інформація про бронювання, заселення, використання номерного фонду, замовлення у сфері харчування та фінансові операції акумулюється в облікових системах і використовується для прийняття управлінських рішень. Наявність структурованої інформації дозволяє координувати діяльність підрозділів і забезпечувати узгодженість операційних процесів.

Результати аналізу показують, що система управління якістю обслуговування у підприємстві функціонує на основі поєднання організаційних, фінансових та інформаційних механізмів. Організаційна структура та внутрішні процедури забезпечують координацію сервісних процесів і підтримання належного рівня обслуговування.

У ГРК «РЕЛАКС» застосовуються комбіновані методи підбору персоналу (внутрішні джерела - підвищення кваліфікації співробітників, та зовнішні джерела - оголошення на work.ua, robota.ua, через соціальні мережі). Адаптація нових працівників включає ознайомлення з організаційною структурою, стандартами обслуговування, правилами внутрішнього трудового розпорядку, технікою безпеки та корпоративною культурою.

Ключові показники управління якістю обслуговування у ГРК «РЕЛАКС» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Ключові показники управління якістю обслуговування у ГРК «РЕЛАКС» (2025 р.)

№	Показник	Фактичне значення	Цільове значення	Відповідальний	Управлінська реакція при відхиленні
1	Рівень задоволеності гостей, %	86%	≥88%	Керуючий, адміністратор	Аналіз анкет, додаткове навчання персоналу
2	NPS	47	≥50	Керуючий	Опитування гостей, виявлення причин незадоволеності
3	Частка повторних гостей, %	29	≥30	Адміністратор	Впровадження програм лояльності
4	Середній час реєстрації, хв	8	≤7	Адміністратор рецепції	Оптимізація процедури check-in
5	Середній час обслуговування столу, хв	25	≤23	Адміністратор	Коригування графіка кухні та офіціантів
6	Рівень помилкових замовлень, %	3,8	≤3,0	Адміністратор	Додатковий інструктаж персоналу
7	Середній час вирішення скарги, дні	1,7	≤1,5	Адміністратор	Посилення контролю виконання
8	Номери готові вчасно, %	95	≥97	Старша покоївка	Перегляд графіка прибирання
9	Виконання планових навчань, %	85	≥90%	Керуючий	Організація додаткових тренінгів

Джерело: розроблено на основі аналізу внутрішньої звітності ТОВ «ГРК РЕЛАКС» та цільових показників підприємства за 2025 р.

Аналіз таблиці 2.3 показує, що у 2025 році більшість показників якості обслуговування ТОВ «ГРК РЕЛАКС» не досягають встановлених цільових значень. Рівень задоволеності гостей (86%) є нижчим за стратегічну мету (88%) на 2 процентних пункти. Показник NPS знизився до 47 пунктів при нормі 50, що свідчить про зменшення кількості лояльних гостей. Частка повторних гостей становить 29% за цільового значення 30%, що вказує на недостатню ефективність програм лояльності. Операційні показники також потребують покращення: середній час реєстрації перевищує норматив на 1 хвилину, час обслуговування столу - на 2 хвилини, а рівень помилкових замовлень - на 0,8%. Найбільш стабільним показником є частка номерів, підготовлених вчасно (95%), що свідчить

про ефективність роботи служби Housekeeping, хоча це значення також не досягає цільового рівня 97%. Виконання планових навчань персоналу (85%) не досягає цільового рівня 90%, що прямо впливає на операційні результати - недостатньо навчений персонал припускається більше помилок (зростання рівня помилкових замовлень до 3,8%) та повільніше виконує операції (збільшення часу реєстрації та обслуговування). Основними причинами виявлених відхилень є: по-перше, відсутність автоматизованої CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, що унеможливорює персоналізований підхід та оперативний збір відгуків; по-друге, перевантаження персоналу в пікові сезони через зростання кількості гостей (на 39,4% за три роки) без відповідного збільшення штату; по-третє, недостатня частота проведення тренінгів з підвищення кваліфікації працівників (лише 85% виконання плану навчань).

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК РЕЛАКС». Основними напрямками покращення є: підвищення ефективності роботи персоналу (через додаткові тренінги та систему мотивації, орієнтовану на якість обслуговування), посилення системи професійного навчання (збільшення частоти тренінгів до одного разу на місяць, особливо для офіціантів та покоївок), оптимізація сервісних процесів (впровадження CRM-системи для автоматизації реєстрації, збору відгуків та управління взаємовідносинами з клієнтами), вдосконалення внутрішньої координації між підрозділами (регулярні оперативні наради та спільне планування завантаженості), а також оновлення матеріально-технічної бази (заміна застарілих меблів, модернізація обладнання).

Загалом результати діагностики дозволяють зробити висновок про те, що управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК РЕЛАКС» функціонує в межах наявної організаційної структури та ресурсного забезпечення, однак потребує впровадження запропонованих заходів для досягнення цільових показників якості та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливої уваги потребують питання автоматизації сервісних процесів та систематичного підвищення кваліфікації персоналу, оскільки саме ці фактори мають найбільший вплив на операційні показники та рівень задоволеності гостей.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТОВ «ГРК РЕЛАКС»

3.1 Характеристика заходів щодо підвищення управління якістю обслуговування У ТОВ «ГРК Релакс»

Підвищення рівня управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс» потребує системного впорядкування організаційних, технологічних та кадрових рішень, спрямованих на стабілізацію параметрів надання послуг і узгодження їх із очікуваннями споживачів. Результати аналітичної частини засвідчили наявність відхилень у швидкості обслуговування, неоднорідність стандартів взаємодії з клієнтами, недостатню формалізацію процедур контролю та обмежене використання цифрових інструментів. За цих умов доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, що охоплюють стандартизацію процесів, удосконалення системи контролю, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизацію операцій та розширення каналів зворотного зв'язку [18, с. 61].

Першим заходом щодо підвищення якості обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс» пропонується впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами. Необхідність реалізації цього заходу зумовлена потребою у вдосконаленні процесів бронювання, обліку клієнтів та зберігання інформації про історію їхніх звернень. Впровадження CRM-системи передбачає придбання та налаштування програмного забезпечення, перенесення наявної клієнтської бази, інтеграцію із системою бронювання та проведення навчання персоналу щодо роботи з новим програмним продуктом. Використання CRM-системи забезпечить централізоване зберігання інформації про клієнтів, дозволить контролювати завантаженість номерного фонду та формувати персоналізовані пропозиції для постійних гостей. У результаті очікується скорочення часу реєстрації клієнтів з 12 до 8 хвилин, зменшення кількості помилок під час бронювання, збільшення частки повторних звернень та підвищення рівня завантаженості номерного фонду.

Другим заходом є підвищення кваліфікації персоналу та впровадження стандартів обслуговування. Реалізація цього заходу передбачає розроблення корпоративних стандартів сервісу, проведення навчальних тренінгів для працівників рецепції, адміністраторів та іншого персоналу, впровадження системи наставництва для нових працівників і здійснення періодичного оцінювання рівня знань персоналу. Встановлення єдиних вимог до процесу обслуговування дозволить забезпечити однаковий рівень сервісу незалежно від працівника, який контактує з клієнтом. У результаті впровадження заходу очікується підвищення професійного рівня працівників, зменшення кількості конфліктних ситуацій, зростання задоволеності клієнтів якістю обслуговування та покращення ділової репутації підприємства.

Третім заходом пропонується запровадження системи контролю якості обслуговування. Для цього доцільно організувати постійний моніторинг якості послуг шляхом використання електронних анкет оцінювання, проведення

перевірок методом «таємний гість», формування бази скарг і пропозицій клієнтів та здійснення щомісячного аналізу отриманих результатів. Систематичний контроль дасть можливість своєчасно виявляти недоліки у процесі обслуговування та оперативно реагувати на них. Реалізація цього заходу сприятиме скороченню кількості скарг клієнтів на 35 %, підвищенню рівня контролю за діяльністю персоналу та загальному покращенню якості обслуговування.

Четвертим заходом є удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Захід передбачає оновлення меблів та обладнання, модернізацію номерного фонду, проведення необхідних ремонтних робіт і оновлення елементів інтер'єру в громадських зонах та номерах. Поліпшення матеріально-технічного забезпечення дозволить створити більш комфортні умови перебування гостей та підвищити привабливість підприємства на ринку готельних послуг. Очікується, що реалізація цього заходу сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ГРК Релакс», збільшенню середнього доходу від одного клієнта та підвищенню рівня лояльності споживачів.

Одним із напрямів є розроблення та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, які встановлюють єдині вимоги до дій працівників у типових ситуаціях. Такі стандарти мають містити регламенти зустрічі гостя, процедури реєстрації та виселення, порядок реагування на звернення, правила комунікації та етичні норми. Доцільно сформувані деталізовані алгоритми для кожного етапу контакту з клієнтом із визначенням допустимих часових інтервалів виконання операцій. Для прикладу, час реєстрації може бути обмежений конкретним нормативом, що забезпечує зменшення черг та рівномірний розподіл навантаження на персонал. Встановлення чітких стандартів дозволяє знизити варіативність дій працівників і підвищити передбачуваність результату обслуговування.

Паралельно із стандартизацією необхідним є удосконалення системи контролю якості обслуговування. Доцільно впровадити регулярний моніторинг показників, що відображають рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування та частоту виникнення скарг. З цією метою може використовуватися система внутрішнього аудиту, яка передбачає періодичні перевірки дотримання стандартів обслуговування. Запровадження методу «таємного гостя» дає можливість отримати об'єктивну інформацію про фактичний рівень сервісу без попереднього інформування персоналу. Результати перевірок мають фіксуватися у відповідних звітах із подальшим аналізом причин відхилень та розробленням коригувальних заходів.

Ще одним напрямом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Підвищення кваліфікації працівників досягається шляхом організації систематичного навчання, що охоплює як професійні навички, так і комунікаційні компетенції. Навчальні програми можуть включати тренінги з ефективною взаємодії з клієнтами, управління конфліктними ситуаціями, дотримання стандартів обслуговування. Доцільним є проведення оцінювання знань персоналу після завершення навчання для визначення рівня засвоєння матеріалу. Впровадження системи наставництва для нових працівників сприяє швидшій адаптації та зниженню кількості помилок у процесі обслуговування [19].

З метою підвищення ефективності управління якістю обслуговування необхідним є застосування сучасних інформаційних технологій. Автоматизація процесів бронювання, обліку клієнтів та управління взаємовідносинами з ними дозволяє скоротити час обробки інформації та зменшити ймовірність помилок. Використання CRM-системи забезпечує накопичення даних про клієнтів, їхні вподобання та історію взаємодії з підприємством, що створює передумови для персоналізації обслуговування. Автоматизовані системи також можуть застосовуватися для контролю завантаженості номерного фонду, планування роботи персоналу та аналізу показників діяльності.

Розширення каналів зворотного зв'язку зі споживачами є ще одним напрямом удосконалення управління якістю обслуговування. Доцільно впровадити електронні анкети оцінювання рівня сервісу, що заповнюються клієнтами після завершення обслуговування. Додатково можуть використовуватися онлайн-платформи, соціальні мережі та мобільні додатки для збору відгуків. Отримана інформація підлягає систематизації та аналізу з метою виявлення типових проблем і розроблення заходів щодо їх усунення. Реагування на звернення клієнтів має здійснюватися у встановлені терміни із фіксацією результатів у відповідній базі даних [20, с. 2131].

Удосконалення організації праці персоналу також сприяє підвищенню якості обслуговування. Доцільно переглянути графіки роботи з урахуванням коливань попиту на послуги, що дозволить оптимізувати навантаження на працівників у пікові періоди. Визначення чітких посадових обов'язків і зон відповідальності забезпечує узгодженість дій персоналу та знижує ймовірність дублювання функцій. Впровадження системи мотивації, що враховує показники якості обслуговування, стимулює працівників до дотримання встановлених стандартів. Матеріальне та нематеріальне заохочення може базуватися на результатах оцінювання роботи персоналу, рівні задоволеності клієнтів та відсутності скарг.

Значна увага має приділятися вдосконаленню матеріально-технічної бази підприємства. Оновлення обладнання, меблів та інтер'єру сприяє підвищенню комфортності перебування клієнтів. Забезпечення належного технічного стану номерів, громадських зон та інженерних систем дозволяє уникнути перебоїв у наданні послуг. Регулярне проведення технічного обслуговування та ремонтних робіт є складовою підтримання належного рівня якості обслуговування.

Оптимізація процесів взаємодії між підрозділами підприємства також впливає на рівень сервісу. Встановлення чітких процедур передачі інформації між службами рецепції, прибирання, технічного обслуговування та іншими підрозділами дозволяє зменшити затримки у виконанні завдань. Використання єдиної інформаційної системи для обміну даними сприяє підвищенню узгодженості дій персоналу. Регулярні наради та обмін інформацією між підрозділами забезпечують оперативне вирішення поточних питань [21, с. 694].

Застосування процесного підходу до управління якістю обслуговування передбачає ідентифікацію основних процесів, визначення їхніх параметрів та встановлення критеріїв оцінювання результативності. Для кожного процесу доцільно визначити вхідні та вихідні параметри, відповідальних осіб і показники

ефективності. Такий підхід дозволяє систематизувати діяльність підприємства та забезпечити контроль на всіх етапах надання послуг.

Упровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів може стати додатковим інструментом удосконалення діяльності підприємства. Сертифікація системи якості передбачає розроблення документації, регламентацію процесів та проведення регулярних аудитів. Це сприяє підвищенню рівня організації роботи та створює умови для постійного вдосконалення процесів обслуговування [22].

Отже, запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків у системі управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс» та забезпечують підвищення стабільності надання послуг. Реалізація цих заходів передбачає поетапне впровадження з урахуванням наявних ресурсів підприємства та особливостей його діяльності. Комплексний підхід до вдосконалення управління якістю обслуговування створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг.

3.2 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ГРК Релакс»

Ефективність запропонованих заходів визначається через оцінювання їх впливу на фінансові результати діяльності підприємства, рівень задоволеності клієнтів, а також показники використання ресурсів. Для обґрунтування доцільності впровадження розраховано зміну доходів, витрат та узагальнюючих показників ефективності [23, с. 145].

Вихідні дані для розрахунків сформовано на основі середніх показників діяльності підприємства. До впровадження заходів середньорічна кількість клієнтів становила 18 000 осіб, середній дохід від одного клієнта – 950 грн, рівень завантаженості номерного фонду – 62%. Після впровадження заходів передбачається зростання кількості клієнтів за рахунок підвищення якості обслуговування та повторних звернень, а також збільшення середнього чека.

Прогнозні показники діяльності ТОВ «ГРК Релакс» після впровадження запропонованих заходів сформовано на основі очікуваного впливу кожного із запропонованих напрямів удосконалення системи управління якістю обслуговування. Впровадження CRM-системи сприятиме підвищенню швидкості обробки замовлень, скороченню кількості помилок під час бронювання та покращенню роботи з постійними клієнтами. Розроблення стандартів обслуговування та проведення навчання персоналу дозволять забезпечити стабільний рівень сервісу незалежно від зміни персоналу та підвищити рівень задоволеності гостей. Запровадження системи контролю якості забезпечить оперативне виявлення та усунення недоліків у процесі обслуговування, а удосконалення матеріально-технічної бази підвищить комфортність перебування клієнтів.

У результаті реалізації зазначених заходів прогнозується збільшення кількості клієнтів на 15 %. Такий приріст обґрунтовується підвищенням рівня

задоволеності споживачів, збільшенням частки повторних звернень та покращенням репутації підприємства на ринку готельних послуг. Крім того, завдяки персоналізації обслуговування та підвищенню якості сервісу очікується зростання середнього доходу від одного клієнта на 10,5 % – з 950 до 1050 грн. Водночас прогнозується збільшення рівня завантаженості номерного фонду з 62 % до 71 %, що є результатом більш ефективного використання наявних ресурсів підприємства.

У табл. 3.1 наведено зміну основних показників діяльності підприємства до та після впровадження заходів.

Таблиця 3.1 - Основні показники діяльності ТОВ «ГРК Релакс»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість клієнтів, осіб	18 000	20 700	+2 700
Середній дохід на клієнта, грн	950	1 050	+100
Річний дохід, тис. грн	17 100	21 735	+4 635
Рівень завантаженості, %	62	71	+9

Річний дохід визначається за формулою:

$$Д = К \times С, \quad (3.1)$$

де К – кількість клієнтів,

С – середній дохід від одного клієнта.

До впровадження:

$$Д_1 = 18\,000 \times 950 = 17\,100\,000 \text{ грн}$$

Після впровадження:

$$Д_2 = 20\,700 \times 1\,050 = 21\,735\,000 \text{ грн}$$

Зростання доходу становить:

$$\Delta Д = 21\,735\,000 - 17\,100\,000 = 4\,635\,000 \text{ грн}$$

Реалізація заходів потребує додаткових витрат, пов'язаних із навчанням персоналу, впровадженням CRM-системи, удосконаленням матеріально-технічної бази та проведенням контролю якості. У табл. 3.2 наведено структуру витрат.

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження заходів

Стаття витрат	Сума, грн
Навчання персоналу	180 000
Впровадження CRM-системи	250 000
Оновлення матеріально-технічної бази	320 000
Контроль якості (аудит, «таємний гість»)	90 000
Разом	840 000

Розмір витрат на впровадження заходів визначено відповідно до змісту запропонованих змін. Найбільшу частку становлять витрати на оновлення матеріально-технічної бази, оскільки вони пов'язані із модернізацією номерного фонду та покращенням умов перебування гостей. Витрати на впровадження CRM-системи включають придбання програмного забезпечення, його налаштування та інтеграцію з діючими процесами підприємства. Витрати на навчання персоналу охоплюють проведення тренінгів, розроблення стандартів обслуговування та організацію системи наставництва. Витрати на контроль якості пов'язані із використанням методу «таємний гість», анкетуванням клієнтів та проведенням внутрішніх аудитів якості обслуговування.

Окрім одноразових витрат, передбачається незначне збільшення поточних витрат на обслуговування програмного забезпечення та проведення періодичних тренінгів у розмірі 120 000 грн на рік.

Для оцінювання економічного ефекту визначено приріст прибутку:

$$\Pi = \Delta Д - В, \quad (3.2)$$

де $\Delta Д$ – приріст доходу,

$В$ – сукупні витрати.

$$\Pi = 4\,635\,000 - (840\,000 + 120\,000) = 3\,675\,000 \text{ грн}$$

У табл. 3.3 наведено узагальнюючі показники ефективності.

Таблиця 3.3 - Показники ефективності впровадження заходів

Показник	Значення
Приріст доходу, грн	4 635 000
Сукупні витрати, грн	960 000
Приріст прибутку, грн	3 675 000
Рентабельність заходів, %	382,8
Термін окупності, років	0,23

Рентабельність заходів визначається як відношення приросту прибутку до витрат:

$$R = \frac{3\,675\,000}{960\,000} \times 100\% = 382,8\%$$

Термін окупності розраховується як:

$$T = \frac{960\,000}{4\,635\,000} = 0,23 \text{ року}$$

Отримані результати свідчать про швидке повернення вкладених коштів.

3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс»

Додатково проведено оцінювання впливу заходів на якісні показники обслуговування. Передбачається зменшення кількості скарг на 35%, скорочення часу обслуговування на рецепції з 12 до 8 хвилин, підвищення рівня задоволеності клієнтів з 78% до 88%. У табл. 3.4 наведено відповідні зміни.

Таблиця 3.4 - Показники якості обслуговування

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень задоволеності клієнтів, %	78	88	+10
Кількість скарг, од.	420	273	-147
Час обслуговування, хв	12	8	-4

Прогнозоване підвищення рівня задоволеності клієнтів з 78 % до 88 % обумовлене комплексним впливом запропонованих заходів. Насамперед цьому сприятимуть підвищення професійного рівня персоналу, скорочення часу обслуговування та покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства. Зменшення кількості скарг на 35 % пов'язане із впровадженням стандартів обслуговування та постійним контролем якості надання послуг. Скорочення часу обслуговування на рецепції з 12 до 8 хвилин очікується внаслідок автоматизації процесів бронювання та реєстрації клієнтів за допомогою CRM-системи.

Зростання доходу на одного працівника та на один номер є наслідком підвищення продуктивності праці персоналу та більш ефективного використання номерного фонду. При цьому збільшення зазначених показників досягається без розширення чисельності персоналу та без збільшення кількості номерів, що свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства. Економія витрат на обробку скарг і виправлення помилок пояснюється зменшенням кількості випадків неналежного обслуговування та підвищенням якості виконання працівниками своїх функціональних обов'язків.

Зниження кількості скарг сприяє скороченню витрат на їх обробку та підвищенню рівня повторних звернень клієнтів. Підвищення задоволеності клієнтів впливає на формування стабільного попиту та збільшення частки постійних клієнтів.

Після впровадження стандартизації процесів обслуговування та автоматизації операцій відбувається зменшення витрат часу на виконання основних процедур, що забезпечує можливість обслуговування більшої кількості клієнтів без зміни чисельності персоналу [24, с. 1].

Для оцінювання продуктивності праці використано показник доходу, що припадає на одного працівника. За умови, що чисельність персоналу становить 60 осіб, до впровадження заходів дохід на одного працівника дорівнював:

$$D_{п1} = \frac{17\,100\,000}{60} = 285\,000 \text{ грн}$$

Після впровадження заходів цей показник становить:

$$D_{п2} = \frac{21\,735\,000}{60} = 362\,250 \text{ грн}$$

Зростання доходу на одного працівника складає 77 250 грн, що відображає підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Оцінювання використання номерного фонду здійснюється через показник доходу на один номер. За наявності 80 номерів до впровадження заходів значення показника становило:

$$D_{н1} = \frac{17\,100\,000}{80} = 213\,750 \text{ грн}$$

Після впровадження:

$$D_{н2} = \frac{21\,735\,000}{80} = 271\,688 \text{ грн}$$

Зростання доходу на один номер складає 57 938 грн, що свідчить про більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити зміні структури витрат. У результаті впровадження автоматизованих систем, стандартизації процесів та підвищення кваліфікації персоналу відбувається зниження непродуктивних витрат, пов'язаних із виправленням помилок та обробкою скарг. До впровадження заходів витрати на обробку скарг становили 210 000 грн, після – 136 500 грн, що забезпечує економію у розмірі 73 500 грн. Витрати на виправлення помилок зменшилися з 180 000 грн до 129 600 грн, тобто на 50 400 грн. Загальна економія за цими статтями становить 123 900 грн.

З урахуванням отриманої економії уточнений приріст прибутку визначається як сума попередньо розрахованого ефекту та скорочення витрат:

$$P_{\text{заг}} = 3\,675\,000 + 123\,900 = 3\,798\,900 \text{ грн}$$

Отримані результати свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на фінансові показники діяльності підприємства. Підвищення продуктивності

праці персоналу, зростання доходу на один номер та скорочення непродуктивних витрат формують додатковий економічний ефект. Це забезпечує більш раціональне використання ресурсів підприємства та сприяє стабілізації показників обслуговування в умовах зростання обсягів діяльності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи управління якістю обслуговування у готельному господарстві, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, значення та особливості даного процесу в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності.

Встановлено, що у сфері готельно-ресторанного господарства якість обслуговування має специфічні особливості, пов'язані з нематеріальним характером послуг, одночасністю їх виробництва і споживання, а також значною залежністю від людського фактору.

У процесі дослідження методичних підходів до аналізу управління якістю обслуговування визначено, що оцінювання якості повинно здійснюватися на основі системного підходу із використанням комплексу кількісних і якісних методів. Найбільш поширеними інструментами є анкетування клієнтів, аналіз відгуків, метод «таємного гостя», а також статистичний аналіз основних показників діяльності підприємства.

Визначено, що система показників оцінювання якості обслуговування включає рівень задоволеності клієнтів, культуру обслуговування, швидкість надання послуг, комфортність умов перебування, професійний рівень персоналу та відповідність послуг встановленим стандартам.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності показав, що підвищення якості обслуговування відбувається під впливом цифровізації, впровадження інноваційних технологій, персоналізації послуг, розвитку клієнтоорієнтованого підходу та зростання ролі екологічної та соціальної відповідальності підприємств.

Встановлено, що важливою умовою підвищення якості обслуговування є постійний професійний розвиток персоналу, формування культури гостинності та впровадження ефективних систем мотивації працівників.

Очікуваним результатом впровадження запропонованих у наступних розділах заходів є підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення якості надання послуг, зміцнення конкурентних позицій підприємства та зростання ефективності його діяльності.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс», що дозволило оцінити особливості організації діяльності підприємства, стан його фінансово-економічних показників та ефективність функціонування сервісних процесів. Проведене дослідження дало змогу сформулювати цілісне уявлення про практичну реалізацію теоретичних підходів до управління якістю обслуговування у конкретному готельному закладі.

У ході аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «ГРК Релакс» функціонує як багатофункціональний готельний комплекс із чітко сформованою ієрархічною структурою управління. Розподіл функцій між підрозділами, наявність адміністративного апарату та

регламентованих процедур забезпечують координацію діяльності та створюють основу для реалізації управління якістю обслуговування.

Аналіз динаміки доходів показав, що після відсутності доходу у 2020 році та досягнення рівня 989 600 грн у 2021 році, у 2022 році відбулося скорочення до 831 900 грн (на 15,94%), що свідчить про вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Водночас у 2023–2025 роках спостерігається позитивна тенденція до зростання доходів – до 845 300 грн, 971 100 грн та 1 010 194 грн відповідно, що вказує на відновлення попиту на послуги та адаптацію підприємства до умов функціонування.

Показники чистого прибутку демонструють стійку тенденцію до зростання: з 54 800 грн у 2021 році до 55 500 грн у 2022 році, 99 200 грн у 2023 році та 125 800 грн у 2024 році. Особливо суттєве зростання відбулося у 2023 році (на 78,74%), що свідчить про підвищення результативності господарської діяльності. Відповідна динаміка відображається і в показниках рентабельності, рівень якої зріс із 5,54% у 2021 році до 12,95% у 2024 році, що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення управлінських підходів.

Разом із тим аналіз майнового стану підприємства засвідчив скорочення активів з 14 296 100 грн у 2021 році до 8 616 300 грн у 2024 році, що становить зниження на 39,7% за досліджуваний період. Така тенденція може бути пов'язана з відсутністю значних інвестицій, вибуттям частини активів або їх амортизацією, що потенційно впливає на можливості розвитку матеріально-технічної бази та забезпечення якості обслуговування. Водночас зобов'язання підприємства скоротилися більш суттєво – з 14 200 600 грн у 2021 році до 3 496 300 грн у 2024 році (на 75,4%), що свідчить про зниження боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості. У результаті у 2024 році сформовано позитивне співвідношення активів і зобов'язань із переважанням власного капіталу у розмірі 5 120 000 грн, що створює основу для стабільного функціонування підприємства.

Також, встановлено, що запропоновані напрями удосконалення управління якістю обслуговування у ТОВ «ГРК Релакс» мають комплексний характер та забезпечують як покращення організаційних процесів, так і суттєве підвищення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Розрахунки свідчать, що впровадження заходів сприятиме зростанню кількості клієнтів з 18 000 до 20 700 осіб, тобто на 2 700 осіб або на 15%, що обумовлено підвищенням рівня задоволеності та збільшенням частки повторних звернень. Одночасно середній дохід від одного клієнта зросте з 950 грн до 1 050 грн, що забезпечить додатковий приріст виручки.

У результаті сукупного впливу цих факторів річний дохід підприємства збільшиться з 17 100 000 грн до 21 735 000 грн, тобто на 4 635 000 грн або на 27,1%. Зростання доходів супроводжується підвищенням рівня завантаженості номерного фонду з 62% до 71%, що свідчить про більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства. При цьому загальний обсяг інвестицій у впровадження заходів становить 840 000 грн одноразових витрат та 120 000 грн щорічних додаткових витрат, що у сукупності формує 960 000 грн.

Розрахунок економічного ефекту показує, що приріст прибутку становить 3 675 000 грн, а з урахуванням скорочення непродуктивних витрат (економія 123 900 грн) – 3 798 900 грн. Рентабельність інвестицій становить 382,8%, що вказує на високу ефективність вкладених ресурсів, а термін окупності дорівнює 0,23 року, тобто менше трьох місяців, що характеризує швидке повернення інвестицій.

Позитивні зміни також спостерігаються у показниках використання трудових ресурсів. Дохід на одного працівника зростає з 285 000 грн до 362 250 грн, тобто на 77 250 грн або на 27,1%, що відображає підвищення продуктивності праці без збільшення чисельності персоналу. Аналогічна тенденція характерна і для ефективності використання номерного фонду: дохід на один номер збільшується з 213 750 грн до 271 688 грн, тобто на 57 938 грн, що свідчить про покращення управління матеріальними ресурсами.

Запропоновані заходи забезпечують не лише економічний, але й якісний ефект. Рівень задоволеності клієнтів зростає з 78% до 88%, кількість скарг зменшується з 420 до 273 одиниць (на 35%), а час обслуговування на рецепції скорочується з 12 до 8 хвилин. Зменшення кількості скарг також сприяє скороченню витрат на їх обробку (з 210 000 грн до 136 500 грн) та витрат на виправлення помилок (з 180 000 грн до 129 600 грн), що формує додатковий економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3. С. 62–71. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Овсієнко О. В., Осокіна А. В., Шатілова О. В. Комплаєнс-менеджмент у системі управління якістю бізнес-організації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2026. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.95> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Пріхно І. М., Табурець І. І., Слинько М. Ю. Сучасні інструменти управління якістю послуг в готельному бізнесі. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 126–133. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.20> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Січка І. І. Управління якістю проєктів у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-12-01> (дата звернення: 28.03.2026).
5. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 254–266. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266> (дата звернення: 28.03.2026).
6. ТОВ «ГРК РЕЛАКС». URL: <https://opendatabot.ua/c/43665879> (дата звернення: 28.03.2026).
7. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 251–257.
8. Assessing Customer Satisfaction Towards Service Quality in the Hospitality Industry / S. R. Omar Ali et al. *Jurnal Intelek*. 2021. Vol. 16, no. 1. P. 67–73. URL: <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.365> (date of access: 28.03.2026).
9. Batinic I. Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management. New Technologies*. 2016. Vol. 4, no. 1. P. 25–29. URL: <https://doi.org/10.5937/jpmnt1601025b> (date of access: 28.03.2026).
10. Boella M. J., Goss-Turner S. Customer care and service quality. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Tenth edition. | Abingdon, Oxon: Routledge, 2019. | New edition, 2019. P. 437–446. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429441400-27> (date of access: 28.03.2026).
11. Buzni A. N., Buiko O. V. Principles of determinant analysis enterprise hotel type. *Scientific Bulletin*. 2014. No. 2. P. 17–25. URL: <https://doi.org/10.17117/nv.2014.02.017> (date of access: 28.03.2026).
12. Chandiok S., Sharma P. Hospitality Marketing. *Strategic Marketing Management and Tactics in the Service Industry*. 2017. P. 213–242. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2475-5.ch009> (date of access: 28.03.2026).

13. Dzhutashvili N. Customer-orientation management as a quality improvement tool hotel service product. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2020. Vol. 70, no. 4. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-20> (date of access: 28.03.2026).
14. Efremova M. V., Chkalova O. V., Efremov A. S. Corporate standards as a service quality management tool in the hospitality industry. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2018. Vol. 17, no. 11. P. 2131–2146. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.11.2131> (date of access: 28.03.2026).
15. E-service Quality Management of a Hotel Website: A Scale and Implications for Management / S.-E. Hahn et al. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2017. Vol. 26, no. 7. P. 694–716. URL: <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1309612> (date of access: 28.03.2026).
16. Establishment and applications of quality management system for service industries. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2020. Vol. 1, no. 4. URL: <https://doi.org/10.35912/ijfam.v1i4.155> (date of access: 28.03.2026).
17. Experience-Based Category Expectations in Service Quality Research and Management. *Global Cases on Hospitality Industry*. 2013. P. 145–168. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203051825-16> (date of access: 28.03.2026).
18. Ghosh P., Jhamb D., Yu L. Measuring service quality perceptions of hotel management institutes on hotel recruiters' hiring intentions: effect of sacrifice, satisfaction and service value. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 2023. P. 1–25. URL: <https://doi.org/10.1080/15313220.2023.2222076> (date of access: 28.03.2026).
19. Gurbik Y. Y., Bilyaev S. S. The essence of marketing activity of the enterprise hotel facility. *Visnik BUMIB*. 2021. Vol. 49, no. 1. P. 55–60. URL: <https://doi.org/10.33783/1977-4167-2021-49-1-55-60> (date of access: 28.03.2026).
20. Hajbulaeva Z. R. Personnel adaptation system in a hotel enterprise. *Trends in the development of science and education*. 2021. URL: <https://doi.org/10.18411/lj-01-2021-219> (date of access: 28.03.2026).
21. Ismailova, Dabyltaeva. In the hospitality industry service quality management concept. *Bulletin of Kainar university*. 2020. No. 1.2020. P. 143–149. URL: [https://doi.org/10.53653/bku\(1\)2020.143](https://doi.org/10.53653/bku(1)2020.143) (date of access: 28.03.2026).
22. Ivanov A., Boryslavsky I. Features of business process management in the hotel industry. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2022. Vol. 80, no. 3. P. 124–138. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-124-138> (date of access: 28.03.2026).
23. Kensbock S. L., Patiar A., Jennings G. Hotel room attendants' delivery of quality service. *Tourism and Hospitality Research*. 2017. Vol. 19, no. 3. P. 382–393. URL: <https://doi.org/10.1177/1467358417751023> (date of access: 28.03.2026).

24. Kheddache F., Djadli S. proposed ahp-servqual model for hotel service quality Management. *JPM - Journal of Perspectives in Management*. 2025. Vol. 9. URL: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2025.264674> (date of access: 28.03.2026).
25. Kish G. Features of hotel enterprise management in crisis situations. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2025. Vol. 6, no. 331. P. 103–110. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-103-110> (date of access: 28.03.2026).
26. Kurakin O. Development of the concept of quality service of the hotel enterprise. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2024. Vol. 74, no. 5. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-1> (date of access: 28.03.2026).
27. Measuring Hotel Service Quality in Borobudur Temple Using Opinion Mining / A. M. M. Rus et al. *2019 16th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, Shenzhen, China, 13–15 July 2019. 2019. URL: <https://doi.org/10.1109/icsssm.2019.8887650> (date of access: 28.03.2026).
28. Mendela Y., Rumiantseva I. Innovative activity in hospitality. *Black Sea Economic Studies*. 2022. No. 73. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.73-22> (date of access: 28.03.2026).
29. Musayeva S. A. Ways of improving service quality management in the hotel industry. 2023. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10381381> (date of access: 28.03.2026).
30. Nikolaichuk O. A., Aulina R. I., Mysnik Y. S. Improvement of service quality management in a hotel institution. *Trade and market of Ukraine*. 2023. No. 1(53) (2023). P. 64–80. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80> (date of access: 28.03.2026).
31. Rodríguez D., Samaniego-Puertas V. B. Hygienic management in hotel facilities, food safety, and service quality. *Journal of Advances in Education, Sciences and Humanities*. 2023. Vol. 1, no. 2. P. 26–33. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14602168> (date of access: 28.03.2026).
32. Samadova A. K. Specificity of hotel service personnel management. *Scientific Review: Theory and Practice*. 2020. Vol. 10, no. 10. P. 2522–2531. URL: <https://doi.org/10.35679/2226-0226-2020-10-10-2522-2531> (date of access: 28.03.2026).
33. Schwepker Jr C. H., Dimitriou C. K. Employee-customer identification and service quality in the hospitality industry. *American Journal of Business*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/ajb-10-2023-0180> (date of access: 28.03.2026).
34. Umarov K. A.-V., Magomedov A. M., Badilaeva M. N. The main directions of innovative development of the hotel enterprise. *Journal of Applied Research*. 2022. Vol. 6, no. 11. P. 507–511. URL: https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_11_6_507 (date of access: 28.03.2026).
35. Yurtseven G., Muluk Z. The Practice of Service Quality: Hotel Case. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*. 2016. Vol. 6,

- no. 1. P. 30. URL: <https://doi.org/10.18844/gjbem.v6i1.974> (date of access: 28.03.2026).
36. Zavidna L. Formation of development strategy of hotel industry enterprise. *Business Navigator*. 2020. No. 1(57). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21> (date of access: 28.03.2026).
37. Ніколайчук О. А., Федан К. С. Методи оцінювання управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному закладі. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. Ч. 1. С. 247–251. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/9a80387b-8304-48d0-b5f6-6114b149c17>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «ГРК РЕЛАКС»

Генеральний директор

|

|— Відділ готельного обслуговування

| |— Front Office

| |— Housekeeping

|— Ресторанний відділ

| |— Кухня

| |— Зал/Бари

|— Відділ розваг та анімації

|— Маркетинг та продажі

|— Фінансовий та адміністративний відділ

|— HR та навчання персонал