

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУРАКІН ОЛЕКСАНДР БОРИСОВИЧ

УДК 338.488.2:640.41.01-021.4](043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ
УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Спеціальність 051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О.Б. Куракін

Науковий керівник:

Чепурда Лариса Михайлівна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2025

АНОТАЦІЯ

Куракін О. Б. Удосконалення якості послуг підприємств готельного господарства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси, 2025.

Дисертаційну роботу присвячено теоретичному й методичному обґрунтуванню підходів до оцінювання якості послуг у сфері готельного господарства, а також розробленню практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних механізмів і інструментів підвищення рівня обслуговування задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств готельного господарства країни, зміцнення їхніх позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку галузі як на регіональному, так і на національному рівнях.

В дисертації на основі вивчення наукових досліджень визначено наукові підходи до тлумачення змісту категорії «якість», зокрема технократичний, споживчий, процесний, системний, ціннісний та управлінський. Доведено, що зазначені підходи не охоплюють повною мірою всі характеристики категорії «якість». Обґрунтовано доцільність формування інтегрованого підходу, який поєднує в собі елементи різних наукових шкіл та забезпечує збалансоване врахування як об'єктивних (технічних, нормативних), так і суб'єктивних (ціннісних, споживчих) аспектів розкриття змісту категорії. В межах цього підходу якість запропоновано розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх характеристик об'єкта (продукції, послуги, процесу, системи), які забезпечують відповідність вимогам, очікуванням і потребам споживача та формують споживчу цінність у конкретному середовищі застосування.

Розкрито зміст поняття «готельний продукт» як інтегрованої системи матеріальних, нематеріальних і природних компонентів, що сприймається з позицій як споживача, так і підприємства. Окреслено ключові характеристики готельного продукту, серед яких – неоднорідність, неподільність, унікальність, динамічність та територіальна прив'язаність. Доведено, що «послуга підприємств

готельного господарства» є складовою «готельного продукту». Запропоновано авторську інтерпретацію поняття «послуга підприємств готельного господарства», як організований процес взаємодії між клієнтом і персоналом підприємства готельного господарства, що здійснюється з метою створення індивідуалізованої цінності для споживача шляхом надання комплексу матеріальних і нематеріальних елементів (розміщення, сервіс, додаткові послуги), який має інтерактивний, невідчутний і споживчо-орієнтований характер та спрямований на забезпечення комфортного і безпечного перебування відповідно до очікувань і потреб клієнта.

Охарактеризовано принципи комплексного управління якістю, до яких відносяться клієнтоорієнтованість, загальна залученість співробітників, процесоорієнтованість, інтегрованість системи, стратегічний та системний підхід, постійне вдосконалення, фактичне прийняття рішень та комунікації. Комплексно розкрито змістовне наповнення механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства. Виокремлено його ключові складові, до яких віднесено сформовану політику підприємства у сфері управління якістю послуг, систему управління якістю послуг, а також взаємопов'язані процеси забезпечення, моніторингу (контроль) та поліпшення якості послуг. Здійснено детальну класифікацію критеріїв забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства, яка охоплює багатовимірну систему характеристик, зокрема, своєчасність надання послуг, їх доступність, кваліфікацію персоналу, рівень їх комунікативної взаємодії з клієнтами, гнучкість у пристосуванні до індивідуальних вимог клієнта, наочність (очевидність) послуг, стабільність у їх якості, гарантування постійного рівня якості, а також безпечність для клієнтів.

На основі аналізу практик управління якістю запропоновано диференціацію рівнів якості послуг підприємств готельного господарства, що охоплює фактичний, порівняльний і раціональний рівні, які відображають міру відповідності наданої послуги очікуванням, стандартам і стратегічним орієнтирам підприємства готельного господарства. Систематизовано заходи поліпшення якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, за трьома основними векторами: технічним, який зосереджено на організації проектування, модернізації

матеріально-технічної бази та підвищенні стандартизації для забезпечення надійності інфраструктури; організаційним, який включає впровадження інновацій в управління, удосконалення технічного контролю, розвиток зв'язків між виробниками й споживачами, а також координацію планування й норм; соціально-економічним, який передбачає стимулювання праці, розвиток людського капіталу, кадрову політику та створення комфортних умов праці.

Розроблено концептуальну модель підвищення якості послуг підприємств готельного господарства, що ґрунтується на інтегрованій концепції «тріади якості». Запропонована модель охоплює три взаємопов'язані компоненти: якість наданої послуги; якість процесу обслуговування; якість управлінських функцій. Взаємозв'язок між зазначеними елементами розглядається в контексті відповідності очікуванням споживача та використання ефективних методів та прийомів управління якістю. Охарактеризовано ключові клієнтоорієнтовані методи управління якістю послуг, що надають підприємства готельного господарства, зокрема, метод розгортання функції якості, метод діаграмного проектування, використання споживчого сценарію та моделі точок взаємодії. Деталізовано функціональні можливості кожного з методів з погляду їх придатності до систематичного управління якістю послуг відповідно до специфіки готельного обслуговування. Запропоновано напрями практичного впровадження зазначених методів у діяльність підприємств готельного господарства.

Здійснено конкретизацію етапів оцінювання якості послуг, що надають підприємства готельного господарства, до яких віднесено визначення мети оцінювання, вибір показників та методів, вимірювання й порівняння результатів з еталонними значеннями, визначення рівня якості послуг та прийняття відповідних управлінських рішень на основі отриманої інформації. Систематизовано та узагальнено класифікацію методів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства, яка базується на п'яти ключових ознаках: джерела отримання інформації; способи отримання інформації; об'єкт оцінювання; ступінь новизни методики; ступінь формалізації вхідної інформації. Розроблено методику оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства, що ґрунтується на

принципах методу об'єднаної таксономії. Зазначена методика поєднує класичний та модифікований алгоритми таксономічного аналізу, адаптовані до специфіки сфери послуг із врахуванням параметрів еталонного й антиеталонного об'єктів. Методику доповнено структурованою таблицею, що охоплює всі етапи оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства із зазначенням для кожного етапу його цільового призначення, інструментів реалізації, очікуваних результатів, типу та джерел отримання інформації, формул для розрахунків, а також можливих ризиків.

Досліджено якість послуг підприємств готельного господарства м. Черкаси шляхом оцінювання трьох взаємопов'язаних складових: якості готельного продукту; процесу обслуговування; функцій управління. Обґрунтовано вибір трьох об'єктів дослідження – готелів «Optima Черкаси», «Дніпро» та «Черкаси Палац», які працюють у сфері готельного господарства. Для збору первинної інформації застосовано анкетування споживачів, методику «таємного гостя» та опитування керівного персоналу. Виявлено десять ключових параметрів готельного продукту, що охоплюють матеріально-технічні, організаційні та сервісні компоненти. На основі стандартизованих оцінок виконано таксономічний аналіз за класичним і модифікованим алгоритмами, що дозволило визначити інтегральні показники якості та встановити рейтинги досліджуваних готелів. Доведено ефективність використання методу об'єднаної таксономії як інструменту для об'єктивного ранжування готельних підприємств, а також підтверджено практичну значущість методики «таємного покупця» як засобу оцінювання процесу обслуговування клієнтів підприємств готельного господарства. Оцінено показники сервісу за п'ятибальною шкалою та визначено їх вагомість у формуванні загального рівня якості. Виявлено розбіжності між рівнем обслуговування та якістю готельного продукту, зокрема, готель «Дніпро» продемонстрував високий рівень сервісу, але поступився за рівнем матеріально-технічного оснащення. Натомість готель «Черкаси Палац» стабільно утримує середню позицію за обома напрямками. Обґрунтовано необхідність удосконалення алгоритмів оцінювання якості шляхом адаптації критеріїв, запровадження процедур нормалізації даних та поєднання

кількісних і якісних підходів. Загалом, доведено, що запропонована методика забезпечує комплексне розуміння рівня якості послуг, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і може бути використана як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Удосконалено архітектуру системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства, яка структурно охоплює основну ціль, ключові завдання, об'єкти і суб'єкти управління, основні компоненти системи, функції управління та часові періоди реалізації. Розроблено функціонально-орієнтований підхід до дослідження управлінської ефективності в контексті забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства. Структура таблиці побудована за класичною моделлю менеджменту, яка охоплює чотири основні функції управління (планування, організація, мотивація та контроль). Для кожної з функцій визначено показники ефективності (індикатори), які відображають ключові управлінські дії та процеси, що мають прямий вплив на рівень якості наданих послуг. Кожен індикатор оцінюється за п'ятибальною шкалою, що дозволяє кількісно виміряти ефективність реалізації відповідної управлінської функції. На основі зібраних емпіричних даних здійснено апробацію запропонованого підходу на прикладі підприємств готельного господарства м. Черкаси, що довело його практичну значущість, релевантність для використання в умовах реального управлінського середовища та потенціал для впровадження як елемента стратегічного планування й удосконалення системи якості послуг.

Сформульовано алгоритм управління якістю послуг підприємств готельного господарства, який представлено як послідовність етапів від планування характеристик послуги, організаційних дій та оцінювання рівня комфортності до реагування на зворотний зв'язок клієнтів і вдосконалення сервісу. Досліджено та проаналізовано чинники, що впливають на якість послуг підприємств готельного господарства м. Черкаси, здійснено їх систематизацію та ранжування, що дало змогу зробити висновок про багатофакторну природу якості та необхідність інтегрованої системи управління. Запропоновано структуровану систему

управління якістю послуг підприємств готельного господарства, яка охоплює ключові компоненти: завдання; методи; показники якості; відповідальні підрозділи; періодичність контролю. Обґрунтовано типологізований підхід до вибору управлінських інструментів, який враховує специфіку функціонування різних типів засобів розміщування відповідно до класифікації КВЕД. Для кожної категорії закладів (від готелів до гуртожитків і кемпінгів) запропоновано релевантні інструменти управління, адаптовані до рівня сервісу, умов проживання та очікувань споживачів.

Обґрунтовано стандарти регламентації процесу обслуговування на підприємствах готельного господарства, які деталізовано відповідно до ключових етапів гостьового циклу – від моменту бронювання до виїзду клієнта та оплати послуг. Для кожного з етапів сформульовано чіткі вимоги до дій персоналу, рівня сервісу, якості комунікації та матеріально-технічного забезпечення. Запропоновано систему оцінювання якості обслуговування, яка базується на поетапному аналізі взаємодії клієнта з готельним підприємством та враховує специфіку кожного етапу. Досліджено доцільність застосування інструментів оцінювання, таких як методика «таємного гостя», шкала SERVQUAL, чек-листи, хронометраж, відеоаналіз і контент-аналіз, що дозволяє комплексно охопити як суб'єктивні, так і об'єктивні параметри якості. Практично реалізовано оцінювання ефективності роботи персоналу готелю «Optima Черкаси» із використанням методики рейтингування на основі ABC-аналізу, що довело ефективність застосованих підходів і їхню придатність для управлінського впливу на якість обслуговування у сфері готельного господарства.

Сформульовано концепцію якісного обслуговування підприємствами готельного господарства, яка ґрунтується на трьох ключових складових: якості наданої послуги; процесу обслуговування клієнтів; функцій управління. Для кожної складової обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення, визначено цільові орієнтири щодо забезпечення конкурентоспроможності, підвищення задоволеності споживачів і ефективності управлінських процесів. Запропоновано механізм формування концепції якісного обслуговування, що відображає

взаємозв'язок між стандартами сервісу, менеджментом якості та чинниками конкурентного середовища, які в сукупності формують умови для досягнення лояльності гостей та зміцнення ринкових позицій підприємства готельного господарства. Досліджено вплив кожного з компонентів на загальний рівень якості, що дозволило розробити комплексну програму організаційних заходів з підвищення якості послуг на основі використання процесно-орієнтованої моделі управління. Запропоновано комплексну програму організаційних заходів з підвищення якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, яка системно інтегрує основні складові якості послуг з відповідними цілями підприємства, визначенням конкретних заходів, відповідальних осіб і кількісних критеріїв ефективності.

Ключові слова: підприємство готельного господарства, готельна послуга, якість послуг підприємств готельного господарства, оцінювання якості, стандарти якості, процеси обслуговування, функції управління, система управління якістю.

ABSTRACT

Kurakin O. B. Improving the Quality of Services Provided by Hospitality Enterprises. – Qualification Research Paper as a Manuscript.

Dissertation for the degree of PhD in the specialty 051 – Economics. – Cherkasy State Technological University. – Cherkasy, 2025.

The dissertation is devoted to the theoretical and methodological grounds of approaches to assessing the quality of services in the hospitality sector, as well as the development of practical recommendations for the implementation of effective mechanisms and tools for improving the standards of service in order to ensure the high level of competitiveness for Ukrainian hospitality enterprises, to strengthen their market positions and to promote sustainable development of the industry both at the regional and national levels.

Based on the scientific research, the dissertation identifies scientific approaches to interpreting the content of the category “quality”, in particular technocratic, consumer, process, systemic, value and managerial ones. It is proved that the above approaches do

not cover all the characteristics of the category “quality” in full. The expediency of forming an integrated approach is substantiated, which combines elements of different scientific schools and provides balanced consideration of both objective (technical, regulatory) and subjective (value, consumer) aspects of revealing the content of the category. Within the framework of this approach, it is proposed to consider quality as a set of internal and external characteristics of an object (product, service, process, system), which ensure compliance with the requirements, expectations and needs of the consumer and form consumer value in a specific application environment.

The concept of “hotel product” is revealed as an integrated system of material, intangible and natural components, which is perceived from the positions of both the consumer and the enterprise. The key characteristics of the hotel product are outlined, including heterogeneity, indivisibility, uniqueness, dynamism and territorial attachment. It is proved that the “hospitality enterprise service” is a component of the “hotel product”. The author’s interpretation of the “hospitality enterprise service” is proposed as an organized process of interaction between the client and the hospitality enterprise staff, carried out with the aim of creating individualized value for the consumer by providing a complex of tangible and intangible elements (accommodation, service, additional services), which has an interactive, imperceptible and consumer-oriented nature and is aimed at ensuring a comfortable and safe stay in accordance with the expectations and needs of the client.

The principles of total quality management are characterized, including customer orientation, general employee involvement, process orientation, system integration, strategic and systemic approach, continuous improvement, actual decision-making and communication. The substantive content of the mechanism for managing the quality of services of hospitality enterprises is comprehensively disclosed. Its key components are identified, which include the formed policy of the enterprise in the field of service quality management, the service quality management system, as well as the interrelated processes of ensuring, monitoring and improving the quality of services. A detailed classification of criteria for ensuring the quality of hospitality enterprise services has been carried out, which covers a multidimensional system of characteristics, in particular,

the timeliness of service provision, their availability, personnel qualifications, the level of their communicative interaction with clients, flexibility in adapting to individual client requirements, visibility of services, stability in their quality, a constant level of quality assurance, as well as safety for clients.

Based on the analysis of quality management practices, a differentiation of service quality levels of hospitality enterprises has been offered, covering actual, comparative and rational levels, which reflect the compliance degree of the provided service with the expectations, standards and strategic guidelines of the hotel enterprise. Measures to improve the quality of services provided by hospitality enterprises have been systematized along three main vectors: technical, which focuses on organizing design, modernization of the material and technical base and increasing standardization to ensure the reliability of the infrastructure; organizational, which includes the introduction of innovations in management, improvement of technical control, development of relations between producers and consumers, as well as coordination of planning and standards; socio-economic, which involves stimulating labor, developing human capital, personnel policy and creating comfortable working conditions.

A conceptual model for improving the quality of services provided by hospitality enterprises has been developed based on the integrated concept of the “quality triad”. The proposed model includes three interrelated components: the quality of the provided service; the quality of the service delivery process; the quality of management functions. The relationship between these elements is considered in the context of meeting consumer expectations and applying effective methods and techniques for quality management. Key customer-oriented service quality management methods used in hospitality enterprises are characterized, including the Quality Function Deployment method, diagrammatic design method, consumer scenario application, and touchpoint model. The functional capabilities of each method are detailed in terms of their suitability for systematic service quality management according to the specifics of hospitality sector. Directions for the practical implementation of these methods in hospitality enterprises are proposed.

The stages of service quality evaluation in hospitality enterprises are specified. They include determining evaluation purpose, selecting indicators and methods,

measuring and comparing results with reference values, determining the level of service quality and making appropriate management decisions based on the gathered information. The classification of service quality evaluation methods in hospitality enterprises is systematized and generalized based on five key criteria: source of information; method of collecting information; object of evaluation; novelty of the methodology; degree of formalization of input information. A service quality assessment methodology for hospitality enterprises has been developed, based on the integrated taxonomy method. This methodology combines classical and modified taxonomic analysis algorithms, adapted to the service sector with consideration of benchmark and anti-benchmark parameters. The methodology is supplemented with a structured table covering all stages of service quality assessment, indicating each stage's purpose, implementation tools, expected results, type and sources of information, calculation formulas, as well as potential risks.

The quality of services provided by hospitality enterprises in Cherkasy was studied by evaluating three interrelated components: hotel product quality, service process, and management functions. The study focused on three selected hotels: "Optima Cherkasy," "Dnipro," and "Cherkasy Palace." Data collection methods included consumer surveys, the "mystery guest" technique, and managerial interviews. Ten key parameters of the hotel product were identified, covering material and technical, organizational, and service components. Based on standardized assessments, taxonomic analysis was performed using classical and modified algorithms, enabling the calculation of integrated quality indicators and hotel ranking. The effectiveness of the combined taxonomy method as a tool for objectively ranking hospitality enterprises has been demonstrated, along with the practical value of the "mystery guest" technique for evaluating customer service processes. Service indicators have been assessed on a five-point scale, and their weight in the overall quality level has been determined. Discrepancies were found between service levels and hotel product quality, for example, the hotel "Dnipro" demonstrated high service quality but lagged in material and technical equipment. In contrast, "Cherkasy Palace" maintained an average position in both categories. The need to improve quality assessment algorithms was substantiated by adapting criteria,

introducing data normalization procedures, and combining quantitative and qualitative approaches. Overall, the proposed methodology provides a comprehensive understanding of service quality levels, supports informed management decisions, and can be used as an effective tool for enhancing the competitiveness of hospitality enterprises.

The architecture of the quality management system for hospitality enterprise has been improved, encompassing the main objective, key tasks, management objects and subjects, core system components, management functions, and implementation timeframes. A functionally oriented approach to analyzing management efficiency in the context of service quality assurance for hospitality enterprises has been developed. The structure of the evaluation table is based on the classical management model, which includes the four key functions of management: planning, organization, motivation, and control. For each function, performance indicators are defined that reflect key managerial actions and processes directly impacting the quality level of provided services. Each indicator is evaluated on a five-point scale, which allows to perform the quantitative measurement of each management function effectiveness. Based on the collected empirical data, the proposed approach was tested using the example of hospitality enterprises in Cherkasy, proving its practical relevance, applicability in real-world management environments, and potential for integration into strategic planning and quality system improvement.

An algorithm for quality management of hospitality enterprise services has been developed, represented as a sequence of stages – from service specification planning and organizational actions to assessing comfort levels, responding to customer feedback, and service improvement. Factors influencing the quality of services in hospitality enterprises in Cherkasy have been investigated, analyzed, systematized, and ranked. This led to the conclusion that service quality is multifactorial in nature and requires an integrated management system. A structured quality management system for hospitality enterprises has been proposed, encompassing key components: objectives, methods, quality indicators, responsible departments, and control frequency. A typological approach to selecting management tools has been substantiated, taking into account the operational specifics of different types of accommodation facilities in accordance with the NACE

classification. For each category of establishment – from hotels to hostels and campsites – relevant management tools are proposed, adapted to the level of service, living conditions, and customer expectations.

Service process regulation standards have been substantiated for hospitality enterprises, detailed according to the key stages of the guest cycle – from booking to check-out and service payment. For each stage, clear requirements for staff actions, service level, communication quality, and technical support have been formulated. A service quality assessment system is proposed, based on a phased analysis of client interaction with the hospitality enterprise and taking into account the specific characteristics of each stage. The applicability of evaluation tools such as the “mystery guest” technique, SERVQUAL scale, checklists, time-tracking, video analysis, and content analysis has been explored. These enable a comprehensive evaluation of both subjective and objective quality parameters. The performance of the “Optima Cherkasy” hotel staff has been practically evaluated using a ranking method based on ABC analysis, which demonstrated the effectiveness of the applied approaches and their suitability for management impact on service quality in the hospitality sector.

A concept of high-quality service delivery by hospitality enterprises has been formulated. It is based on three key components: the quality of the provided service, the customer service process, and management functions. For each component, priority improvement directions have been identified, along with strategic goals to ensure competitiveness, increase customer satisfaction, and enhance managerial efficiency. A mechanism for forming the quality service concept is proposed, reflecting the interrelation between service standards, quality management, and competitive environment factors – together creating conditions for guest loyalty and strengthening market positions of hospitality enterprises. The influence of each component on the overall quality level has been investigated, leading to the development of a comprehensive program of organizational measures aimed at improving service quality based on a process-oriented management model. A comprehensive program of organizational measures is proposed to improve the quality of services provided by hospitality enterprises, systematically integrating the key service quality components with

enterprise objectives, specific actions, responsible persons, and quantitative performance criteria.

Keywords: hospitality enterprise, hotel service, service quality of hospitality enterprises, quality assessment, quality standards, service processes, management functions, quality management system.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Беляєва С.С., Куракін О.Б., Бишовець Л.Г. Організаційно-економічні аспекти якості послуг готелів і закладів розміщення під час пандемії на COVID 19. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. №57. С. 54-63.

Особистий внесок: здійснено комплексний аналіз нормативно-правової бази, що регламентує вимоги до функціонування підприємств готельного господарства в умовах пандемії COVID-19; досліджено специфіку регламентування діяльності підприємств тимчасового розміщування під час карантинних обмежень; розглянуто актуальні рекомендації щодо організації операційної діяльності підприємств готельного господарства в період пандемії з урахуванням вимог безпеки, адаптивності та дотримання санітарних норм.

2. Куракін О.Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування.* 2023. №1(7). С. 5-9.

3. Куракін О.Б. Розробка концепції якісного сервісу готельного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2024. Т. 35(74). №4. С. 1-10.

4. Чепурда Л.М., Куракін О.Б. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка*

та суспільство. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5486>.

Особистий внесок: обґрунтовано та досліджено матеріальну та нематеріальну складові системи управління якістю на підприємствах готельного господарства.

5. Куракін О.Б. Економічні засади управління якістю готельних послуг в індустрії гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. №10. С. 31-39.

6. Куракін О.Б. Роль та значення інновацій в напрямку підвищення якості послуг готельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. С. 186-192.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Куракін О.Б., Геріх А.Г. Сучасні підходи до класифікації готелів: *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 18-19 берез. 2021 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 45-47.

Особистий внесок: визначено сучасні підходи до розробки, проведення і контролю за рівнем якості послуг підприємств готельного господарства за результатами дослідження прикладів міжнародної практики.

8. Чепурда Л.М., Куракін О.Б. Шляхи удосконалення механізму управління якістю готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 24-25 берез. 2022 р.): у 2-х. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 7-9.

Особистий внесок: запропоновано механізм реалізації принципів системи НАССР з метою розробки системи управління якістю послуг, що надають підприємства готельного господарства.

9. Куракін О.Б., Камінський М.О. Сучасні підходи до оцінки якості готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 24-25 берез. 2022 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 54-57.

Особистий внесок: визначено основні чинники, які впливають на якість обслуговування підприємств готельного господарства та причини, що ускладнюють якість оцінки готельного обслуговування; обґрунтовано принципи функціонування системи комплексного управління якістю, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів.

10. Куракін О.Б. Якість готельних послуг: проблеми реалізації методів управління. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 23-24 берез. 2023 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 97-100.

11. Куракін О.Б. Перспективи використання принципів системи НАССР для управління якістю готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28-29 берез. 2024 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 84-86.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

12. Чепурда Л.М., Таньков К.М., Куракін О.Б. Організація готельного господарства. Теорія і практика: навч. посібник / М-во освіти і науки України; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: ЧДТУ, 2015. 427 с.

Особистий внесок: узагальнено сучасні інструменти аналізу результатів контролю якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, із урахуванням особливостей функціонально-планувальної організації діяльності готелю, порядку його сертифікації та форм

господарювання; розроблено комплекс прикладних матеріалів, зокрема тестові завдання, ситуаційні вправи та практичні задачі для поточного й підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти.

13. Чепурда Л.М., Герман І.В., Куракін О.Б. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2024. №2(12). С. 48-58.

Особистий внесок: обґрунтовано важливість врахування потреб і очікувань споживача як ключового чинника при розробці комплексної бізнес-стратегії розвитку підприємств готельного господарства.

14. Куракін О.Б., Підгорний М.В., Бороненко М.О. Особливості виконання технології віртуальної реальності в готельно-ресторанному бізнесі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Збірник матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28-29 берез. 2024 р.): у 2-х томах*. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 73-75.

Особистий внесок: охарактеризовано теоретико-методичне обґрунтування заходів щодо підвищення якості послуг підприємств готельного господарства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	29
1.1. Теоретична інтерпретація поняття якості послуг підприємств готельного господарства.....	29
1.2. Механізм управління якістю послуг підприємств готельного господарства.....	49
1.3. Моделі підвищення якості послуг підприємств готельного господарства.....	70
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	91
2.1. Обґрунтування методики оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства.....	91
2.2. Аналіз результатів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства м. Черкаси.....	109
2.3. Дослідження ефективності реалізації функцій управління у контексті забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства.....	127
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА: ІНСТРУМЕНТИ, КРИТЕРІЇ, ПРОГРАМИ.....	146
3.1. Інструменти управління якістю послуг підприємств готельного господарства.....	146
3.2. Формування оціночних критеріїв якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства.....	165
3.3. Організаційні аспекти забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства.....	180
ВИСНОВКИ.....	199
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	204
ДОДАТКИ.....	229

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі сфера готельного господарства відіграє важливу роль у розвитку туристичної галузі та економіки країни загалом. За таких умов, забезпечення високого рівня обслуговування споживачів стає стратегічним пріоритетом для підприємств готельного господарства, які прагнуть не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нових. Саме тому якість послуг стає ключовим критерієм, що визначає конкурентоспроможність підприємств готельного господарства на внутрішньому та міжнародному ринках. Проте слід чітко розуміти, що процес забезпечення якості послуг підприємствами готельного господарства є багатоаспектним, оскільки охоплює як технічні і матеріальні, так і емоційні аспекти взаємодії зі споживачем. У наслідок кризи, спричиненої пандемією COVID-19, та в умовах сучасної нестабільної економічної ситуації в різних країнах світу споживачі стали більш вимогливими й чутливими до сервісу, безпеки і гнучкості послуг, які надають підприємства готельного господарства. Тобто, сучасні умови функціонування підприємств готельного господарства характеризуються високим рівнем конкуренції, зростаючими вимогами споживачів та постійними змінами у вподобаннях клієнтів, що вимагає від них безперервного процесу вдосконалення якості послуг, впровадження інноваційних рішень, персоналізованого підходу до обслуговування та підвищення професійного рівня персоналу з метою забезпечення лояльності клієнтів і досягнення сталих позицій на ринку. При цьому високий рівень якості послуг не лише впливає на фінансові результати діяльності підприємств готельного господарства, а й формує їхню репутацію та конкурентоспроможність на ринку у довгостроковій перспективі.

Паралельно відбувається інтенсивний процес розвитку туризму, зокрема внутрішнього, що потребує запровадження нових підходів до організації готельного бізнесу та підвищення стандартів обслуговування. Забезпечення належної якості послуг підприємств готельного господарства вимагає системного підходу до управління, який би включав чітке визначення стандартів обслуговування, ефективну організацію внутрішніх бізнес-процесів, професійний

розвиток персоналу, а також впровадження інструментів моніторингу та оцінювання якості послуг. Особливої ваги набуває необхідність адаптації систем управління якістю до різних способів організації діяльності готельних підприємств, враховуючи їхні організаційні, ресурсні та функціональні особливості.

Проблема якості товарів та послуг завжди цікавила зарубіжних філософів, науковців і професійних менеджерів. У цьому напрямі найбільш вагомими працями є дослідження К. Ісікави, Е. Демінга, Дж.М. Джурана, П. Друккера, Ф. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, У. Шухарта. Особливості управління якістю на підприємствах готельного господарства досліджували такі українські вчені-економісти, такі як О. Анастевич, Р. Ауліна, Д. Басюк, Г. Бедрадіна, С. Беляєва, М. Босовська, В. Герасименко, Р. Гищук, І. Глібо, О. Графська, Л. Іванова, О. Давидова, Н. Данько, Н. Джгуташвілі, О. Дишкантюк, А. Дубодєлова, С. Дудник, А. Д'яконова, І. Жалінська, К. Жовтяк, Р. Загнибіда, А. Запісоцький, П. Заремба, Г. Ільницька-Гикавчук, М. Калінін, А. Капліна, Л. Коваленко, А. Колєсніченко, О. Круковська, О. Куценко, М. Кучер, М. Мальська, І. Мельник, С. Мельниченко, О. Миколюк, Я. Миснік, К. Мостова, К. Музиченко, Н. Нагайчук, О. Ніколайчук, О. Олійник, І. Пандяк, М. Паска, А. Пінчук, І. Поворознюк, Б. Полотай, О. Полтавська, О. Пригодюк, Н. Прилепа, І. Пріхно, Н. Рогова, Г. Руденко, М. Рябенська, С. Сисоєва, Г. Тарасюк, Л. Тітомир, Т. Ткаченко, В. Топольник, Т. Химич, А. Чабан, А. Чагайда, Л. Чепурда, А. Чередніченко, В. Язіна.

Незважаючи на наукову вагомість досліджень згаданих авторів, слід зазначити, що низка питань концептуального, методологічного та прикладного характеру, пов'язаних із теоретико-методичним обґрунтуванням процесів удосконалення якості послуг підприємств готельного господарства, залишається на сьогодні недостатньо розробленою. Відчутною є відсутність комплексного підходу до оцінювання рівня якості таких послуг, а положення національних і міжнародних стандартів ще не набули достатньої інтеграції у практичну діяльність підприємств готельного господарства.

На сьогодні вітчизняні підприємства готельного господарства стикаються з

рядом викликів, до найбільш відчутних з яких слід віднести нестабільність попиту, кадрові проблеми, обмеженість ресурсів та необхідність технологічного оновлення. Водночас у практичній площині залишається недостатньо реалізованим комплексний підхід до оцінки та підвищення якості послуг, який би включав інструменти стратегічного, операційного та аналітичного рівнів управління. Удосконалення наявних підходів потребує як теоретичного переосмислення, так і практичної адаптації до реалій функціонування підприємств готельного господарства в Україні, що і обумовило актуальність обраної тематики дослідження.

Наукове завдання роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні передумов, можливостей та концептуальних засад розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня обслуговування, посилення клієнтоорієнтованості та формування системи безперервного поліпшення якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету (м. Черкаси) Міністерства освіти і науки України. При виконанні теми «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (державний реєстраційний номер 0120U00228, 2020-2023 рр.) дисертантом розроблено методичний підхід до оцінювання привабливості емісійних ринків підприємств готельного господарства на основі маркетингового стратегічного аналізу. При виконанні теми «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (державний реєстраційний номер 0123U101620, 2023-2026 рр.) дисертантом розкрито теоретико-методичні підходи до оцінки якості послуг підприємств готельного господарства та запропоновано шляхи їх удосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо оцінювання та вдосконалення якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі розв'язано такі завдання:

- розкрито зміст та сутнісні характеристики поняття «послуга підприємств готельного господарства»;
- визначено складові механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства;
- запропоновано модель підвищення якості послуг підприємств готельного господарства;
- удосконалено методику оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства;
- сформульовано функціонально-орієнтований підхід до оцінки управлінської ефективності забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства;
- сформовано типологізований підхід до вибору інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства;
- обґрунтовано систему оціночних критеріїв якості послуг підприємств готельного господарства;
- розроблено комплексну програму організаційних заходів з підвищення якості послуг підприємств готельного господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг у сфері готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних й організаційно-економічних механізмів, інструментів та критеріїв забезпечення й удосконалення якості послуг підприємств готельного господарства.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації виступає сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення економічної теорії, економічного аналізу, регіональної економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців стосовно питань забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства.

Правове поле дослідження становили чинні законодавчі й нормативно-

правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, національні та міжнародні стандарти в сфері управління якістю. Фактологічну базу дисертаційної роботи було сформовано в результаті обробки статистичних даних Державної служби статистики України, статистичних матеріалів та звітності підприємств готельного господарства м. Черкаси, особистих спостережень автора.

У дослідженні для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Зокрема, *логічний аналіз* застосовано для формування структури та внутрішньої логіки дослідження; *методи систематизації, порівняння й узагальнення* – для уточнення змісту категоріального апарату, зокрема понять «готельна послуга», «готельний продукт», «послуга підприємств готельного господарства»; *історико-логічний метод* – для дослідження еволюції підходів до оцінювання якості послуг у сфері готельного господарства; *методи групування та узагальнення даних* – для розрахунку показників якості підприємств готельного господарства м. Черкаси; *математико-статистичні методи* – для аналізу динаміки розвитку об'єктів дослідження, виявлення тенденцій і закономірностей; *метод експертних оцінок* – для визначення вагомості оціночних критеріїв якості послуг підприємств готельного господарства; *методи маркетингових досліджень* (опитування, анкетування споживачів) – для оцінювання досягнутого рівня задоволеності клієнтів якістю послуг підприємств готельного господарства; *графічний метод* – для візуалізації результатів дослідження; *системний та процесний підходи* – для обґрунтування методичного інструментарію оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства з урахуванням сучасних вимог до сервісного обслуговування, інструментів управління та очікувань споживачів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема, представлено зміст поняття «послуга підприємств готельного господарства», яке, на відміну від

існуючих, акцентує увагу на взаємозалежності процесуального і споживчого аспектів послуги, її інтерактивності, суб'єктивному сприйнятті та відповідності очікуванням клієнта, що дозволить формувати ефективні стратегії сервісного обслуговування, удосконалювати систему стандартизації послуг, підвищувати якість взаємодії з клієнтами та розробляти дієві моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства в умовах динамічного ринку;

методичний підхід до оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства на основі методу об'єднаної таксономії, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію класичного та модифікованого алгоритмів таксономічного аналізу з урахуванням еталонного та антиеталонного об'єктів, доповнену поетапною процедурою оцінки за параметрами мети, інструментів, джерел даних і ризиків, що дає змогу забезпечити вищу точність, об'єктивність та прикладну цінність висновків, отриманих за результатами оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства;

функціонально-орієнтований підхід до оцінювання управлінської ефективності забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства, що, на відміну від існуючих, передбачає операціоналізацію базових управлінських функцій через систему кількісно вимірюваних індикаторів, згрупованих за критеріями ефективності, із урахуванням їх вагової значущості, що дає змогу здійснювати комплексний та об'єктивний аналіз впливу управлінських процесів на якість послуг, наданих підприємствами готельного господарства, виявляти слабкі місця в управлінській системі, визначати напрями підвищення ефективності процесів управління, а також забезпечувати порівнянність результатів між окремими підприємствами та в динаміці за ряд років;

типологізований підхід до вибору інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства, який, на відміну від існуючих, враховує різнорівневу структуру засобів розміщення, їхні особливості та специфіку надання послуг підприємствами готельного господарства, що дає змогу обґрунтовано формувати адаптивні управлінські рішення, підвищувати ефективність контролю

за якістю послуг, що надаються споживачам підприємствами готельного господарства, забезпечувати релевантність застосовуваних інструментів управління для кожного типу закладу сфери готельного господарства;

набуло подальшого розвитку:

механізм управління якістю послуг підприємств готельного господарства, в основу якого, на відміну від існуючих, покладено процедуру оцінювання якості послуг за трьома рівнями (фактичний, порівняльний, раціональний), класифікацію критеріїв забезпечення якості з урахуванням їх інтегративного характеру та клієнтоорієнтованості, систематизацію заходів до підвищення якості послуг за трьома напрямками (технічний, організаційний та соціально-економічний), використання якого на практиці сприятиме підвищенню точності управлінських рішень, забезпеченню цілісного міждисциплінарного підходу до удосконалення якості послуг, зростанню рівня задоволеності споживачів послуг, підвищенню конкурентоспроможності підприємств готельного господарства;

концептуальна модель підвищення якості послуг підприємств готельного господарства, яка, на відміну від наявних, ґрунтується на авторській інтерпретації концепції «тріади якості» та фокусується на трьох взаємопов'язаних складових (якість наданої послуги, якість процесу обслуговування та якість функцій управління), впровадження якої в загальну систему управління підприємством дозволить забезпечити цілісний системний підхід до імплементації ключових аспектів управління якістю послуг в діяльність підприємств готельного господарства відповідно до сучасних клієнтоорієнтованих підходів та підвищити на цьому підґрунті рівень задоволення вимог споживачів таких послуг;

оціночні критерії якості послуг підприємств готельного господарства, які, на відміну від існуючих, базуються на поетапному аналізі гостьового циклу з урахуванням специфіки взаємодії клієнта з підприємством готельного господарства і використанням багатокомпонентної системи інструментів оцінювання (метод «таємного гостя», шкала SERVQUAL, чек-листи, хронометраж, відеоаналіз, контент-аналіз), впровадження яких дозволить забезпечити більш структуровану та деталізовану оцінку якості послуг, виявити критичні точки

контролю процесу обслуговування, що найбільшою мірою впливають на рівень задоволеності споживача якістю наданих послуг, створити умови для побудови ефективної системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства;

комплексна програма організаційних заходів з підвищення якості послуг підприємств готельного господарства, яка, на відміну від існуючих, базується на засадах процесно-орієнтованої моделі управління якістю і узгоджує складові якості наданої послуги, процесу обслуговування клієнтів та функцій управління з відповідними цілями підприємства, конкретними організаційними заходами, відповідальними виконавцями та кількісними показниками оцінки ефективності, використання якої надасть можливість оперативного моніторингу та коригування управлінських рішень й буде сприяти підвищенню лояльності споживачів до послуг, що надаються підприємствами готельного господарства.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, реалізація яких сприятиме підвищенню якості послуг підприємств готельного господарства, забезпеченню ефективного функціонування систем управління якістю та формуванню клієнтоорієнтованих сервісних стратегій. До результатів, що мають найбільшу практичну значимість, належать: методика оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства на основі об'єднаної таксономії; функціонально-орієнтований підхід до оцінювання управлінської ефективності у контексті якості послуг; типологізація інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства; система оціночних критеріїв якості обслуговування споживачів підприємствами готельного господарства; концептуальна модель підвищення якості послуг підприємств готельного господарства; комплексна програма організаційних заходів з підвищення якості послуг підприємств готельного господарства.

Основні положення дисертації використано при розробці нових і вдосконаленні чинних систем управління якістю послуг підприємств готельного господарства. Вони апробовані та прийняті до впровадження в практичну

діяльність заміського комплексу відпочинку «Вільшанка» (довідка №275/04 від 30.04.2025 р.), ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» (довідка №172 від 05.05.2025 р.), ТОВ «Батерфлай-трєвел» (довідка №5 від 15.05.2025 р.), ТА «МакСіма ТУР» (довідка №17 від 26.05.2025 р.), громадської спілки «Асоціація гостинності Черкащани» (довідка №1 від 27.05.2025 р.).

Матеріали дослідження використовуються також в освітньому процесі Черкаського державного технологічного університету при викладанні дисциплін «Організація готельного господарства», «Управління якістю послуг в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі», «Управління якістю продукції і послуг підприємств готельно-ресторанного господарства» (довідка №489/03-10.06 від 21.04.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні узагальнення, наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації, є результатом самостійного дослідження автора, спрямованого на теоретико-методичне обґрунтування заходів з підвищення якості послуг підприємств готельного господарства. Усі результати отримано особисто автором на основі критичного аналізу, синтезу та узагальнення наявного теоретичного і практичного матеріалу. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано в списку публікацій. З публікацій, що написані у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, що належать особисто здобувачеві.

Апробація матеріалів дисертації. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено й схвалено на: XII Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 2021 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 2022 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Черкаси, 2023 р.); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»

(м. Черкаси, 2024 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в 14 наукових працях, серед яких 7 статей – у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 1 навчальний посібник, 6 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 25,46 д.а., з яких особисто здобувачеві належать 7,27 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 184 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 37 таблиць і 30 рисунків, з них 7 займають усю сторінку. Список використаних джерел із 237 найменувань уміщено на 25 сторінках, 8 додатків – на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Теоретична інтерпретація поняття якості послуг підприємств готельного господарства

На всіх етапах розвитку суспільства актуальною є проблема якості продукції, товарів і послуг. Ступінь розвитку економіки, її науково-технічний потенціал та престиж на світовому ринку визначають за якістю продукції. Від якості продукції, товарів і послуг залежать фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання, зокрема, збільшення обсягу реалізації і рентабельності капіталу, зменшення питомих витрат споживачів і забезпечення більш повного задоволення їхніх потреб. Наслідками погіршення якості продукції є зменшення обсягів продажів, прибутку і рентабельності підприємств, що незмінно веде і до скорочення населення. Раціональне поєднання показників за критерієм «ціна-якість» готельного продукту виступає ключовим чинником формування сприятливої конкурентної позиції підприємства на ринку, сприяючи зміцненню його позитивного іміджу та підвищенню привабливості його продукту в очах споживачів [100; 193]. Отже, беззаперечною є необхідність виробників товарів і послуг постійно і цілеспрямовано підвищувати якість своєї продукції.

Дослідження будь-якої категорії чи явища з наукової точки зору передбачає визначення змісту поняття, його сутності і трактування. Зміст категорії «якість» зазвичай розглядають з філософської, технічної, товарознавчої, економічної та правової позицій. Історична еволюція категорії «якість» починається з її тлумачення, яке один з перших осмислив Аристотель, що під якістю розумів «видову відмінність» однієї сутності від іншої, що належить до того самого виду. Окрім цього, давньогрецький філософ акцентував увагу на змінності якості, підкреслюючи її як «здатність речей змінювати свій стан і перетворюватися на

протилежне» [193, с. 322].

У XIX ст. Г. Гегель у межах своєї філософської системи виокремив три фундаментальні категорії, що визначають логіку розвитку буття: якість, кількість і міра. У його трактуванні якість постає як первинна визначеність, тотожна буттю, яка зумовлює сутність предмету чи явища: саме завдяки якості об'єкт є тим, чим він є, а втрата цієї якості призводить до зміни або зникнення його сутності. Як зазначав Гегель, «якість є взагалі визначеністю, тотожною з буттям; щось, завдяки своїй якості, є тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим, чим воно є» [176]. У своїй діалектиці мислитель не лише розкрив внутрішню взаємозалежність категорій якості та кількості, а й підкреслив їхній взаємовплив, що в подальшому стало методологічним підґрунтям для формування функціонального підходу до розуміння якості у XX ст., коли категорія почала розглядатися не лише як філософське поняття, а й як сукупність вимірюваних характеристик, які можуть бути вираженими через кількісні показники. Такий підхід дозволив поєднати сутнісну визначеність якості з практичними інструментами її оцінювання та контролю.

У процесі еволюції наукової думки філософське розуміння категорії «якість» поступово трансформувалося, набуваючи інтерпретацій з технічної, товарознавчої, економічної та правової точок зору, що сприяло поглибленню та розширенню можливих значень категорії «якість» як окремих прикладних термінів.

Підґрунтям для формування професійної концепції якості стали роботи К. Ісікави, Е. Демінга, Дж. Джурана, П. Друкера Ф. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, У. Шухарта. За результатами досліджень науковців було сформовано сучасну теорію і практику забезпечення якості робіт, товарів, продукції та послуг. Зауважимо, що в сучасному розумінні питання якості продукції і послуг досліджують з двох позицій: з виробничої позиції – яка відображає систему переконань виробника, та з споживчої позиції – яка визначає основні складові сприйняття якості споживачем. Так, У. Шухарт у 30-ті рр. XX ст. описав подвійний характер якості (об'єктивний, який визначається реальними фізичними характеристиками товару чи послуги, та суб'єктивний, який відображає

ставлення споживача до об'єктивної реальності) і запропонував використання статистичних методів для управління якістю [159].

Американський дослідник якості послуг Дж. Джуран визначав якість як «ступінь, у якому певний виріб задовольняє потреби певного покупця, або ступінь, у якому цей виріб отримує у споживача перевагу над іншим подібними виробами у результаті проведених порівнянь» [89, с. 9]. На нашу думку, дослідження якості як динамічної конкурентоспроможної стратегії, що дозволяє залучити нових споживачів та розширити ринок збуту, дозволяє визначити очікуваний результат від отримання послуги чи споживання продукту. Такий підхід передбачає необхідність з'ясування виробником вимог споживача з метою виготовлення продукції, яка б відповідала очікуваним благам [161].

П. Друкер вважав, що «якість виробу або послуги є не те, що виробник у неї вкладає, а те, яку користь від цього матиме клієнт та за що він готовий витратити гроші» [89, с. 9]. Вважаємо, що таке тлумачення терміну «якість продукції, товару чи послуги» створює передумови для наукового аналізу їхніх споживчих властивостей з метою подальшого підвищення рівня відповідності очікуванням і потребам споживачів.

К. Ісікава запропонував розширений підхід до вивчення якості, згідно з яким якість продукції характеризується якістю робіт, обслуговування, інформації, процесів, роботи персоналу, якістю функціонування системи. Такий підхід ґрунтується на комплексному підході до управління якістю, яке передбачає активну участь усього персоналу в процесах контролю якості, систематичне проведення внутрішніх аудитів функціонування системи якості, а також широке застосування статистичних методів контролю [159]. Застосування зазначеного розширеного підходу, на нашу думку, забезпечує більш ґрунтовне та об'єктивне обґрунтування процесу проєктування надання послуг підприємствами готельного господарства з урахуванням усіх складових системи якості.

Г. Тагуті використовував ідеї математичної статистики по відношенню до процесів управління якістю з метою планування експерименту і контролю якості у сфері виробництва продукції [159]. Такий підхід може бути використаний при

оцінці кількісних характеристик якості послуг або при дослідженні попиту на продукцію і послуги підприємств готельного господарства.

А. Фейгенбаум розглядав проблему якості як підприємницьку задачу, яку керівництво організації має вирішувати шляхом усвідомлення відповідальності, пов'язаної з питаннями якості. Результати досліджень науковця стали основою концепції «Total Quality Management» – комплексне управління якістю або управління через якість [211; 226]. На наш погляд, імплементація зазначеної концепції в діяльність підприємств готельного господарства забезпечує активну участь управлінського персоналу в реалізації стратегії надання високоякісного сервісу.

Сучасні вчені та фахівці в галузі управління якістю розглядають цю категорію або з позиції наявності вимірювальних характеристик, які задовольняють конкретні технічні вимоги та мають числове значення, або з точки зору визначення ступеня відповідності продукції або послуги очікуванням споживача щодо їх використання чи призначення [89, с. 9]. Разом з тим, слід зауважити, що застосування виключно кількісного вимірювання характеристик продукції чи послуг або визначення рівня задоволеності споживача є недостатнім для повноцінної оцінки якості послуг підприємств готельного господарства.

Суттєвий вплив на формування сучасного уявлення про зміст категорії «якість» здійснила Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO). У 1986 р. за її ініціативи було сформовано загальні терміни, пов'язані з якістю, для різних сфер бізнесу та промисловості, а в 1994 р. цю термінологію було уточнено. Відповідно до визначення ISO, якість трактується як «сукупність ознак і властивостей продукту або послуги, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби». У державному стандарті України якість продукції розглядається як економічна категорія, що відображає сукупність характеристик продукції (процесів, послуг), які визначають ступінь її здатності задовольняти потреби людини відповідно до функціонального призначення [58].

Не викликає сумнівів, що Міжнародна організація зі стандартизації відіграла

ключову роль у формуванні універсального підходу до визначення категорії «якість». Визначення ISO вирізняється прагматичністю та функціональністю, адже воно орієнтоване на здатність продукції чи послуги задовольняти потреби споживача – як ті, що сформульовані явно, так і ті, що лише передбачаються. Такий підхід забезпечує гнучкість і універсальність у застосуванні до різних видів діяльності, включаючи сферу послуг. Порівняно з ISO, державний стандарт України надає категорії «якість» більш широкого контексту, підкреслюючи її економічну природу та зв'язок із придатністю продукції до виконання безпосередньо свого функціонального призначення. Обидва визначення, хоча й мають відмінності у фокусі (міжнародний – споживчий аспект, державний – економічна доцільність), є взаємодоповнюючими. Вважаємо, що саме поєднання нормативного підходу ISO та національного бачення, що враховує соціально-економічні аспекти, дозволяє глибше зрозуміти сутність категорії «якість» як інтегрованого явища, особливо в умовах сучасної сервісної економіки, де нематеріальні характеристики послуг, таких як на підприємствах готельного господарства, мають визначальний вплив на споживчий досвід і поведінку.

Водночас слід зазначити, що як міжнародне, так і національне трактування категорії «якість» мають певні обмеження, зокрема недостатню конкретизацію щодо нематеріальних та емоційно-поведінкових аспектів послуг, що ускладнює їхнє практичне застосування підприємствами готельного господарства. Отже, зважаючи на багатовимірність категорії «якість» та її широке застосування у різних сферах діяльності, виникає потреба в подальшому дослідженні і систематизації підходів до її розуміння. У процесі здійснення теоретичних та прикладних наукових досліджень вдалося визначити основні підходи щодо тлумачення змісту категорії «якість», зокрема визначено:

технократичний підхід, який акцентує увагу на відповідності технічним нормам і стандартам;

споживчий підхід, що базується на суб'єктивному сприйнятті користі й задоволеності споживача;

процесний підхід, який розглядає якість як результат ефективного управління

виробничими або сервісними процесами;

системний підхід, що трактує якість як властивість усієї системи, де всі елементи взаємопов'язані;

ціннісний підхід, у межах якого якість асоціюється зі здатністю створювати корисність і конкретну перевагу для споживача;

управлінський підхід, який розглядає якість як стратегічну ціль підприємства, що реалізується шляхом залучення всіх рівнів управління до забезпечення процесу безперервного вдосконалення (рис. 1.1).

Слід зауважити, що найбільш оптимальним, з точки зору оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства, є споживчий підхід, оскільки він дозволяє визначити і охарактеризувати ступінь задоволеності споживача від отриманого результату. Проте слід зазначити, що використання виключно споживчого підходу не дає можливості об'єктивно визначити якість послуги, оскільки не передбачає оцінки кількісних її характеристик, які досліджуються при застосуванні трансцендентального підходу та підходу, який ґрунтується на продукті. Водночас орієнтація на дослідження платоспроможності попиту та ціни на продукт сприяє встановленню його якості виключно серед сегменту зацікавлених споживачів. Таким чином, вважаємо, що для ґрунтовного та всебічного дослідження якості послуг підприємств готельного господарства потрібно розробити комплексний підхід до її оцінювання, який передбачатиме не лише оцінку кількісних показників та відповідність споживчих характеристик очікуваним результатам, а й розглядатиме дотримання технологічного процесу надання послуг.

Зауважимо, що в сучасній науковій і практичній площині якість визначається як відповідність продукції чи послуг технічним нормам, стандартам, вимогам безпеки, а також як суб'єктивне сприйняття споживачем ступеня задоволення його потреб. Така варіативність трактувань ускладнює формування єдиного понятійного апарату та стримує створення уніфікованих методик оцінювання якості, особливо в таких складних і чутливих до суб'єктивних оцінок галузях, як готельне господарство.

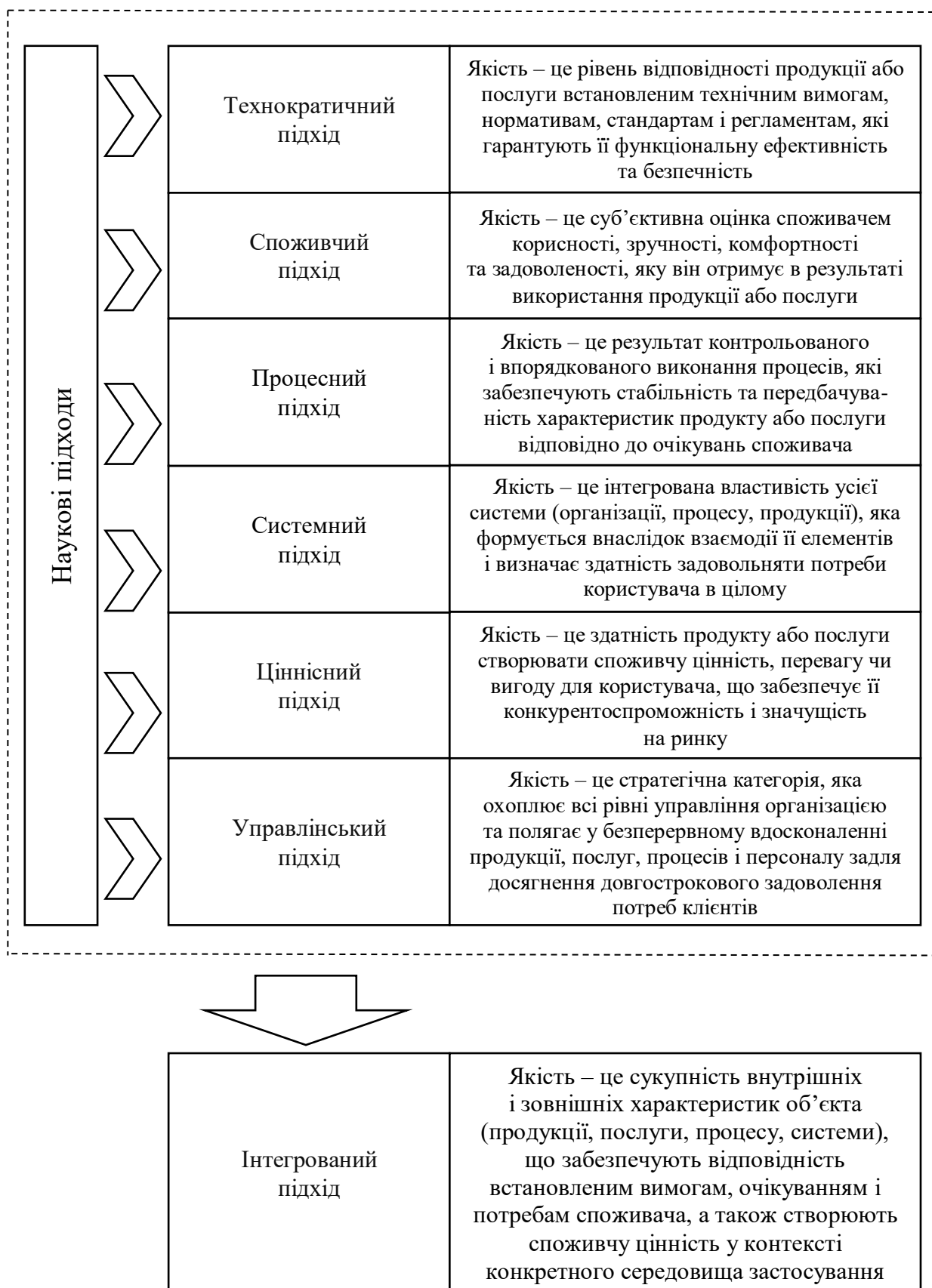


Рис. 1.1. Наукові підходи до тлумачення категорії «якість»

Джерело: складено автором

Водночас існуючі підходи – технократичний, споживчий, процесний, системний, ціннісний, управлінський – хоч і є цінними, однак поодинокі не забезпечують повного охоплення всіх характеристик категорії «якість». Саме тому виникає об'єктивна потреба в розробці інтегрованого підходу, який би синтезував елементи різних наукових традицій, забезпечував баланс між об'єктивними (технічними, нормативними) та суб'єктивними (споживчими, ціннісними) компонентами якості та дозволяв адаптувати поняття до специфіки конкретної галузі або продукту. Такий підхід створює методологічну основу для комплексної оцінки, ефективного управління та стратегічного планування процесів забезпечення якості в умовах сучасного динамічного ринку. В межах такого підходу пропонуємо розглядати якість як сукупність внутрішніх і зовнішніх характеристик об'єкта (продукції, послуги, процесу, системи), що забезпечують відповідність встановленим вимогам, очікуванням і потребам споживача, а також створюють споживчу цінність у контексті конкретного середовища застосування. Вважаємо, що такий підхід до тлумачення категорії «якість» сприятиме забезпеченню її комплексного розуміння як мультифакторного явища, що має одночасно об'єктивні та суб'єктивні виміри, і є результатом взаємодії стандартів, очікувань, ресурсів, процесів і управлінських рішень.

Виконавши ґрунтовний аналіз змістовного навантаження категорії «якість» у різноманітних наукових підходах доцільно дослідити другий ключовий компонент теми дослідження – термін «послуга підприємств готельного господарства». Визначення якості як інтегрованої багатовимірної категорії набуває повноти лише у взаємозв'язку з об'єктом, до якого ця якість застосовується. У випадку підприємств готельного господарства мова йде про специфічний вид послуг, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні елементи, передбачає безпосередню взаємодію з клієнтом і значною мірою формується у процесі споживання. Тому подальше теоретичне осмислення категорії «якість» потребує її проєкції на сутнісних характеристиках саме послуг підприємств готельного господарства, що уможлиблює комплексне розуміння якості в контексті діяльності підприємств готельного господарства.

Доцільно відзначити, що сфера обслуговування займає незначний сегмент національної та світової економіки, що підтверджується статистичними даними (Додаток Б): у 2020 р. 44,6% населення було зайнято у сільському господарстві, 17,0% – у будівництві, 15,9% – у торгівлі та ремонті автотранспорту, 5,5% громадян працювали у промисловості, 4,1% – у транспортній галузі і лише 2,5% громадян України були зайняті у готельно-ресторанному бізнесі [47]. Проте, за офіційними даними, у 2023 р. ситуація з зайнятістю населення України у сфері готельно-ресторанному бізнесі погіршилася і значення показника скоротилося до 1,4% [173]. До того ж, проведений аналіз наукових праць у сфері управління якістю у різних секторах економіки дозволив констатувати про наявність значного досвіду розв’язання теоретичних і практичних завдань з управління якістю, що перебувають в площині аграрної та промислової галузей, натомість сфера послуг загалом та готельне господарство зокрема потребують додаткового напрацювання підходів до розуміння сутності терміну «послуга підприємств готельного господарства».

Зауважимо, що в наукових дослідженнях термін «послуга підприємств готельного господарства» вживається вкрай рідко або взагалі відсутній як самостійна термінологічна одиниця, тобто його використання може спричинити труднощі з термінословним узгодженням, методологічною точністю й порівнянністю досліджень. Саме тому, при визначенні змісту терміну «послуга підприємств готельного господарства» доцільно звернутися до його синонімів, оскільки це дозволить ширше розкрити сутність явища, уникнути термінологічної обмеженості та врахувати різні аспекти його функціонування в межах індустрії гостинності. Використання синонімів також дозволить охопити як змістовну, так і функціональну природу досліджуваного терміну, оскільки в наукових і практичних джерелах активно використовуються такі споріднені поняття, як «готельний продукт», «готельна послуга», «готельний сервіс», «обслуговування в готелі», «сервіс готельного підприємства», а також «туристично-готельна послуга».

Доцільно констатувати, що одним з найбільш часто вживаних термінів у науковому світі та у практичній діяльності є термін «готельний продукт» [179; 183].

На нашу думку, сутність цього поняття, його співвідношення з поняттям «послуга підприємства готельного господарства» є дискусійним питанням. Для обґрунтування такої позиції у дисертаційній роботі було досліджено погляди науковців щодо тлумачення змісту терміну «готельний продукт», що представлено у Додатку В (табл. В.1).

Виконане дослідження дозволило сформулювати думку про те, що термін «готельний продукт» позначає комплекс вироблених підприємством готельного господарства товарів та послуг, який є в наявності в конкретний проміжок часу та призначений для споживання в певному природному та суспільному середовищі. Для повного розуміння сутності готельного продукту слід враховувати його сприйняття як з позиції споживача, так і з позиції підприємства.

З позиції споживача, готельний продукт не має суто матеріального характеру – це абстрактне поняття, що виражає потенційну можливість задоволення комплексу потреб. Він складається із сукупності благ, джерела яких можуть бути як матеріальними (наприклад, товари, будівлі, елементи інфраструктури), так і нематеріальними (послуги, соціальне середовище), а також природними (місце розташування, природні ресурси). Об'єднання цих складових у єдину систему є об'єктивно необхідним, оскільки споживач може задовольнити свої потреби лише за умови комплексного надання товарів і послуг у певному середовищі та у відповідній атмосфері.

З позиції підприємства готельний продукт розглядається як поєднання певного набору товарів і послуг та їхньої якості, що здатні задовольнити запити клієнтів [26]. Таким чином, готельний продукт являє собою інтегровану систему матеріальних, нематеріальних та природних компонентів, які разом формують цілісне споживче враження.

Для розуміння сутності поняття «готельний продукт» у дисертації на основі теоретичних напрацювань вчених-дослідників [9; 114] було визначено основні його характеристики:

1. Готельний продукт є неоднорідним, що визначається внесенням до його складу широкої номенклатури послуг і товарів та участю в його створенні багатьох

підприємств, установ та організацій, а також використанням під час створення готельного продукту різноманітних антропогенних та природних ресурсів.

2. Готельний продукт є неподільним, оскільки його складові виконують своє призначення лише в поєднанні й взаємодії в часі та просторі. Відсутність хоча б одного елементу або невідповідність у часі з будь-яким елементом робить неможливим формування, реалізацію та споживання готельного продукту.

3. Готельний продукт є комплексом взаємопов'язаних складових і виконує своє призначення як специфічний набір основних та додаткових послуг.

4. Готельний продукт є унікальним, що визначається мінливістю характеру окремих елементів продукту та їх взаємозалежністю, особливостями природних та антропогенних ресурсів локації, одноразовістю характеру споживання послуги. За рахунок унікальності готельного продукту виникає обмеженість його однаковості і стандартизації.

5. Готельний продукт характеризується динамічністю. Його часові, просторові, кількісні, якісні, структурні та вартісні параметри піддаються постійним змінам у процесі реального споживання такого продукту. Унаслідок цього на них впливають як об'єктивні, зовнішні та кон'юнктурні умови (погодні умови або соціально-політична ситуація в країні), так і суб'єктивні фактори, що пов'язані як зі споживачем, так і з обслуговуючим персоналом.

6. Готельний продукт «закріплений» за певною територією у часі і просторі. Природні та антропогенні ресурси, необхідні для його створення, територіально відокремлені та обмежені. Це пов'язано як з тривалістю його споживання, так і з коливанням попиту в конкретний період року (сезонність).

Доцільно відзначити, що у загальному розумінні «послуга підприємства готельного господарства» є невід'ємною складовою «готельного продукту», оскільки послуги із розміщення надаються особам, що залишають основне місце проживання з певною метою (ділові поїздки, культурно-пізнавальні подорожі, відпочинок), про що йдеться у наукових працях польського ученого М. Боруцака [20, с. 40], який вивчав комплексний характер туристичного продукту, складовим якого є готельний продукт. Вчений розглядає туристичний продукт як сукупність

послуг, об'єктів, маршрутів і території, тобто регіону подорожі, що представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові поняття «готельний продукт» за визначенням М. Боруцака

Джерело: складено автором на основі [20, с. 40]

Переконані, що поняття «готельний продукт» можна віддалено використовувати як синонім терміну «послуга підприємств готельного господарства», однак лише з урахуванням їх ієрархічного співвідношення та контексту застосування. Обґрунтування такої синонімії ґрунтується на тому, що послуга підприємств готельного господарства є структурною складовою

готельного продукту, який, у свою чергу, виступає комплексною економічною категорією, що охоплює не лише основну послугу (проживання), а й супутні послуги (харчування, побутовий сервіс, інформаційне забезпечення, транспортні та туристичні послуги), матеріально-технічне середовище та враження клієнта.

З теоретичної точки зору, готельний продукт є результатом цілісної діяльності підприємства готельного господарства, яка спрямована на задоволення певного набору потреб споживача під час його тимчасового перебування поза домом. Натомість послуга підприємств готельного господарства – це, передусім, процес взаємодії клієнта з персоналом, результатом якого є задоволення конкретної потреби споживача [49]. Отже, послуга – це динамічний елемент, що наповнює готельний продукт практичним змістом. У прикладному контексті ці терміни часто вживаються як взаємозамінні, оскільки для споживача готельна послуга сприймається як готовий продукт – результат купівлі та споживання.

Таким чином, віддалене синонімічне використання поняття «готельний продукт» замість терміну «послуги підприємств готельного господарства» є допустимим у маркетинговому, управлінському та практичному контекстах, коли йдеться про загальне уявлення клієнта або управлінські моделі продажів. Водночас у науковому аналізі слід чітко розмежовувати ці поняття, розуміючи, що послуга – це операційна основа, а продукт – маркетингово-комунікативна оболонка, що поєднує в собі різні компоненти споживчої цінності.

Також доцільно відзначити, що у більшості наукових джерел, нормативних документів, навчальних посібників і фахових публікацій превалює поняття «готельна послуга», яке вже є усталеним у дискурсі індустрії гостинності та широко використовується для характеристики сервісної діяльності, пов'язаної з розміщенням, обслуговуванням і задоволенням потреб клієнтів підприємств готельного господарства. Як вже зазначалося, саме цей термін включений до галузевих стандартів, таких як ДСТУ, класифікацій послуг, міжнародних рекомендацій (зокрема, ISO) та маркетингових класифікацій.

Таким чином, виконуючи наукове дослідження терміну «послуга підприємств готельного господарства» доцільно застосовувати усталений синонім

«готельна послуга», що забезпечить наукову відповідність, термінологічну впізнаваність та аналітичну порівнюваність із попередніми науковими дослідженнями у сфері управління індустрією гостинності.

Незважаючи на тривалий період досліджень у сфері послуг, зазначимо, що однозначне трактування поняття «послуга» відсутнє. Це можна пояснити різноманітністю напрямів, цілей та специфікою наукових завдань [35; 73; 130]. Так, М. Мальська підкреслює, що «кожний вид послуг виконує певну функцію. Якщо об'єктом аналізу виступає праця, цілком правомірно трактувати послугу як процес або вид діяльності. Водночас, у разі розгляду взаємозв'язку між наданням і споживанням послуг, їх можна розглядати як специфічний нематеріальний продукт» [106, с. 46]. Т. Ткаченко розглядає послугу як специфічну форму діяльності людини, результат якої може бути втілений для створення нового або зміни стану наявного реального предмета, а також у вигляді корисного ефекту праці. Виходячи з цього, послуги поділяють на матеріальні та нематеріальні. Зауважимо, що послуга є поєднанням виробничої діяльності, яка проявляється під час процесу обслуговування, та корисного ефекту цієї діяльності. Тобто результат обслуговування є невід'ємним від процесу надання послуг [176; 181; 182]. Розмежування процесу обслуговування і результату обслуговування у сфері послуг неможливе, оскільки послуги зазвичай отримують у момент їх надання [106, с. 46].

3. Котлер переконаний, що готельна послуга є «об'єктом продажу у вигляді дій, вигод або задоволень» [213]. Очевидно, що таке визначення є досить узагальненим, хоча доцільно зазначити, що його сильною стороною є фокус на сприйнятті споживача, але воно не дає чіткого уявлення саме про готельну послугу, тобто потребує конкретизації для галузі готельного господарства.

Як стверджують П. Заремба і Г. Руденко, готельна послуга – це «сукупність взаємодоповнюючих послуг за колективне розміщення та забезпечення проживання клієнтів готелю відповідно до їх платоспроможного попиту» [69]. Таке тлумачення є доречним для практичного використання, оскільки розкриває структурний підхід до послуги, яка складається з декількох елементів, а також враховується попит, що є важливим з економічної точки зору.

Болгарські науковці С. Ракаджийска, С. Маринов і Т. Дянков у своїх дослідження зазначають, що готельна послуга є «результатом безпосереднього, взаємозалежного партнерства персоналу і клієнтів» [152]. Цінність такого визначення полягає в акцентуванні на паритетну взаємодію між працівниками й клієнтами, проте з визначення важко відразу зрозуміти, що мається на увазі саме готельна послуга, а не будь-яка сервісна.

Відповідно Закону України «Про туризм» готельна послуг – це «дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням» [147].

У ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» відзначено, що готельна послуга – це «діяльність з розміщування та надання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також інша діяльність, пов'язана з розміщуванням та тимчасовим проживанням» [53].

Г. Круль вважає, що «готельна послуга передбачає дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також іншу діяльність, пов'язану з розміщенням і тимчасовим проживанням» [87].

На думку Ю. Опанащук, готельна послуга є «продуктом готельної індустрії, що виступає особливим об'єктом підприємницької діяльності підприємства готельного господарства щодо задоволення особистих потреб споживачів» [127].

Вважаємо, що підхід Ю. Опанащука є найбільш змістовним і сучасним, оскільки він розглядає готельну послугу не лише як набір операцій, а як цілісний продукт, що має економічну, сервісну й емоційну складову. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до якості у сфері гостинності та дозволяє більш ефективно управляти послугами в умовах конкуренції.

Зауважимо, що найбільш повне дослідження наукових поглядів до визначення змісту терміну «готельна послуга» представлено у Додатку В (табл. В.2). На основі наведених визначень поняття «готельна послуга», який є синонімом, що, на нашу думку, найбільш точно відображає зміст терміну «послуга

підприємства готельного господарства», можна виокремити кілька основних наукових підходів до його тлумачення: процесуальний, функціональний, інтегрований, результативний, маркетинговий і системно-структурний (рис. 1.3).

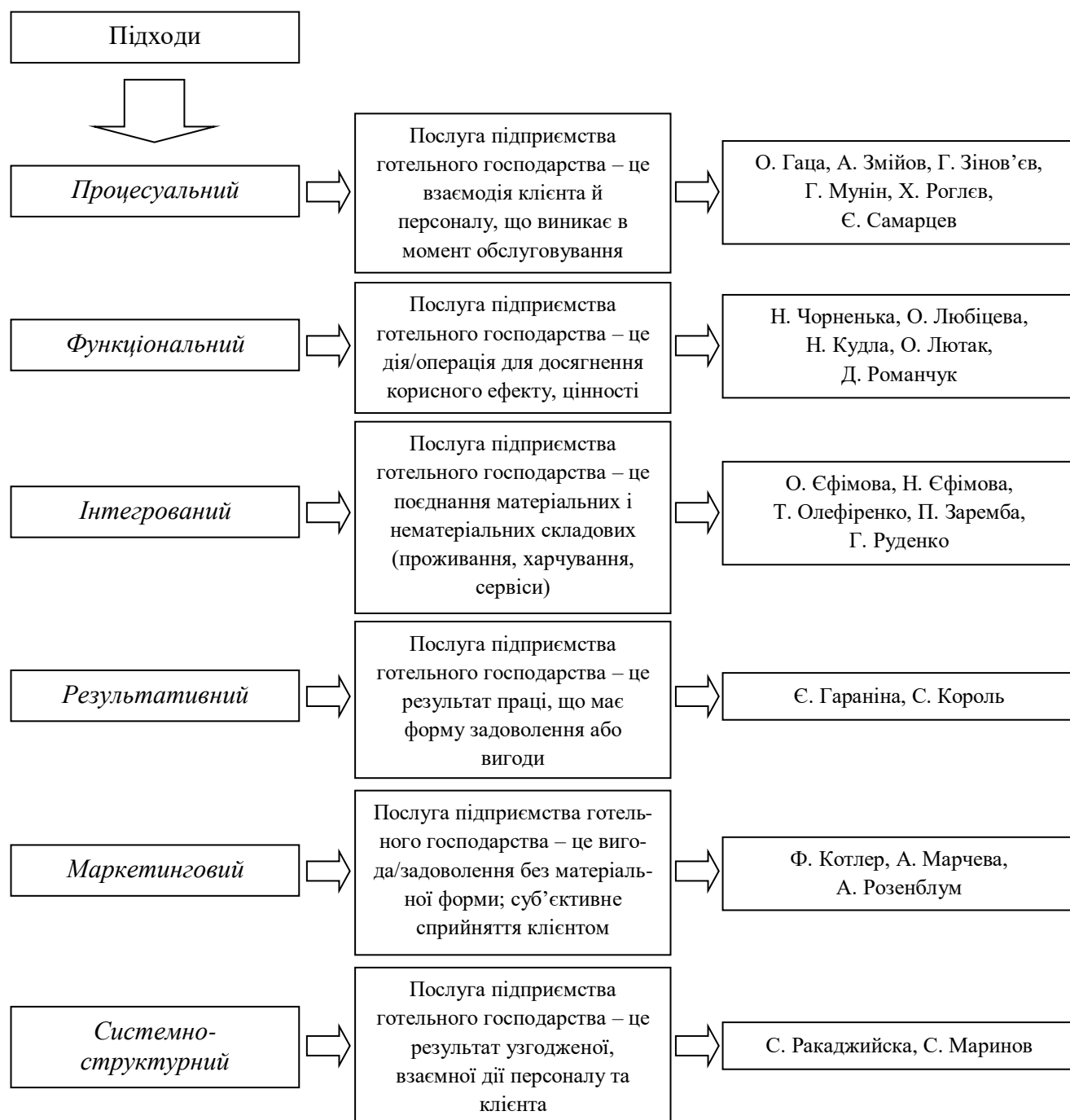


Рис. 1.3. Наукові підходи до тлумачення змісту терміну «послуга підприємств готельного господарства»

Джерело: складено автором на основі [53; 69; 84; 87; 127; 147; 152]

Таким чином, відповідно до процесуального підходу послуга підприємства готельного господарства розглядається як процес організованої взаємодії між клієнтом і персоналом підприємства готельного господарства, в якому гість виступає не лише об'єктом, а й активним учасником. При цьому послуга існує лише в момент споживання і передбачає постійний діалог між готелем та мешканцем.

Згідно функціонального підходу послуга підприємства готельного господарства трактується як дія, операція або система дій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. Акцент робиться на досягненні корисного ефекту, що створює цінність для споживача, хоча сама дія може не мати самостійної вартості.

Інтегрований (комплексний) підхід передбачає, що послуга підприємства готельного господарства є поєднанням матеріальних і нематеріальних складників, зокрема розміщення, додаткових сервісів і супутніх товарів. Підкреслюється складність структури послуги підприємства готельного господарства та її залежність від інфраструктури.

Результативний підхід визначає послугу підприємства готельного господарства як результат діяльності, який може мати як матеріальну, так і нематеріальну форму. При цьому акцент робиться на кінцевому ефекті (вигода, задоволення, комфорт), який отримує споживач у процесі обслуговування.

Представники маркетингового підходу вважають, що послуга підприємства готельного господарства – це дія, вигода або задоволення та визнають її суб'єктивне сприйняття та відсутність матеріальної форми. Головну увагу вони зосереджують на задоволенні потреб клієнтів як ключовій функції послуги підприємства готельного господарства.

Системно-структурний підхід тлумачить послугу підприємства готельного господарства як результат партнерської взаємодії клієнта і персоналу, який має системну, взаємозалежну природу, що підкреслює важливість узгодженості всіх елементів сервісного процесу.

Доцільно відзначити, що ці підходи не є взаємовиключними – у сучасній науці та практиці сфери готельного господарства вони часто поєднуються, що дозволяє формувати більш повне уявлення про суть і структуру послуг підприємств

готельного господарства.

На основі виявлених підходів до тлумачення терміну «послуга підприємств готельного господарства» вдалося сформулювати авторське визначення цієї дефініції. Таким чином, вважаємо, що послуга підприємств готельного господарства – це організований процес взаємодії між клієнтом і персоналом підприємства готельного господарства, що здійснюється з метою створення індивідуалізованої цінності для споживача шляхом надання комплексу матеріальних і нематеріальних елементів (розміщення, сервіс, додаткові послуги), який має інтерактивний, невідчутний і споживчо-орієнтований характер та спрямований на забезпечення комфортного і безпечного перебування відповідно до очікувань і потреб клієнта.

Переконані, що запропоноване авторське визначення, на відміну від існуючих, враховує не лише інфраструктурну та сервісну компоненти, а й акцентує увагу на взаємозалежності процесуального і споживчого аспектів послуги, її інтерактивності, суб'єктивному сприйнятті та відповідності очікуванням клієнта. Практична значущість запропонованого підходу полягає в тому, що він забезпечує більш точне розуміння сутності готельної послуги як об'єкта управління, дозволяє формувати ефективні стратегії сервісного обслуговування, удосконалювати систему стандартизації послуг, підвищувати якість взаємодії з клієнтами та розробляти дієві моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства в умовах динамічного ринку.

Варто наголосити на тому, що однією з важливих дефініцій в межах нашого дослідження виступає категорія якості. Якість як категорія, що виражає сукупність властивостей продукції (процесів, послуг), від яких залежить рівень її здатності задовольняти потреби споживача, сприяє підвищенню її конкурентоздатності серед аналогів, представлених на ринку. Таким чином, значної уваги потребує дослідження сутності поняття «якість послуги підприємства готельного господарства». Зауважимо, що на якість послуг підприємств готельного господарства суттєво впливають такі властивості, як невідчутність, неможливість збереження, невідокремленість від джерела надання, можливість зміни якості

виконання. Останнім часом зусиллями багатьох науковців характеристики послуги було значно доповнено. Сучасні фахівці з маркетингу вважають, що до властивостей послуг варто також віднести ситуативність, індивідуальність, розмитість споживних характеристик, невизначеність і суб'єктивність критеріїв оцінювання рівня категорії якості, просторову віддаленість місць продажу та споживання [169].

Якість роботи підприємства готельного господарства, яка є основним показником його діяльності, складається з якості послуг (продукту), що характеризується ресурсним забезпеченням готельного продукту, необхідного для задоволення потреб гостя, та якості обслуговування, яка визначає загальний корисний ефект від отримання послуги. Ці елементи не можна вважати тотожними. Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» встановлено, що «якість послуг – це сукупність характеристик продукції (процесів, послуг), що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення [56]. Якість обслуговування розглядається як сукупність умов, необхідних для забезпечення замовнику максимальних зручностей за умови мінімальних витрат часу при отриманні послуги [202].

Наявність двох видів трактування категорії якості зумовлює необхідність дослідження можливості досягнення належної якості послуг підприємств готельного господарства й самого процесу обслуговування без участі персоналу підприємства готельного господарства, оскільки саме від нього залежить рівень надання послуг, адже безпосередньо працівники тісно спілкуються з гостями, виконують їхні вимоги і побажання. Зауважимо, що якість послуг підприємств готельного господарства та обслуговування в підприємствах готельного господарства залежать від професіоналізму і реальних вмінь персоналу.

Якість послуг підприємств готельного господарства у теоретичному вимірі слід розглядати як сукупну характеристику здатності сервісу підприємств готельного господарства забезпечувати повне, стабільне й відповідне очікуванням клієнтів задоволення їхніх потреб через гармонійне поєднання матеріальних

ресурсів, професійної діяльності персоналу та організаційної культури обслуговування [202]. У контексті готельного господарства якість не має статичного значення, а проявляється як динамічне явище, що формується у процесі безпосередньої взаємодії споживача з підприємством, тому в центрі уваги теоретичних концепцій перебуває суб'єктивне сприйняття клієнта, яке формується на основі індивідуального досвіду, очікувань, емоційної оцінки сервісу. Теоретично якість послуги також визначається через такі базові характеристики, як надійність, оперативність, доступність, ввічливість, персоналізація, безпека та відповідність обіцянним стандартам. Важливим є й розуміння якості як ключового чинника конкурентоспроможності, що не лише відображає технічні параметри обслуговування, а й виступає індикатором ефективності управління, корпоративної репутації та здатності підприємства адаптуватися до потреб ринку. Таким чином, у сучасній теорії якість готельних послуг розглядається у площині багатовимірної моделі, яка об'єднує як об'єктивні, так і суб'єктивні критерії, та служить основою для стратегічного розвитку підприємств готельного господарства.

Таким чином, можна дійти висновку про необхідність дослідження не лише якості послуг та обслуговування, а і якості управління, функціями якого є планування, організація, контроль та регулювання процесу обслуговування. У цьому контексті І. Сидоренко зауважує, що «при побудові системи якості управління підприємством (організацією, фірмою) необхідно використовувати комплексне поняття якості, що включає якість продукту (послуги), якість процесів виробництва та якість організації управління бізнес-процесами на підприємстві» [167, с. 180-85]. Саме тому, для вітчизняних підприємств сфери готельного господарства створення комплексної системи управління якістю, заснованої на якості послуги, якості процесу обслуговування та якості управління стане дієвим засобом для підвищення якості діяльності підприємства готельного господарства, що можливо досягти за умови науково-теоретичного обґрунтування змісту управління якістю послуг підприємств готельного господарства.

1.2. Механізм управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Актуальність і необхідність розроблення механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства зумовлюється зростаючим значенням цієї сфери як складової соціальної інфраструктури, що формує умови життєвого простору для населення та забезпечує якісний рівень обслуговування як у сфері туризму, так і в діловому середовищі країни. У зв'язку з цим нагальною потребою є формування ефективного механізму управління якістю послуг, який враховує сучасні вимоги безпеки, комфорту, індивідуального підходу, а також нові виклики, зокрема, пов'язані з пандемією COVID-19, воєнним станом, суттєвими змінами споживчих очікувань і потреб. Такий механізм має бути інтегрованим, гнучким і адаптивним, включати етапи підготовки, надання, оцінювання й удосконалення послуг підприємств готельного господарства, що в комплексі забезпечить підвищення конкурентоспроможності таких підприємств, їх здатність до інновацій та адаптації в умовах трансформаційних змін на ринку послуг гостинності [115; 192].

Безперечно, що в умовах глобалізації економіки якість готельного продукту є не тільки однією з важливих передумов підвищення конкурентоспроможності підприємства, а й виступає фундаментом його функціонування [23]. За таких умов основна увага підприємств готельного господарства має бути зорієнтованою на постійне удосконалення та адаптацію сучасних механізмів управління якістю послуг з метою забезпечення очікуваного економічного результату. На початку минулого десятиріччя науковцями визначено, що у процесі еволюції та вдосконалення підходів і методів управління якістю поняття та зміст системи якості безперервно змінюються та розвиваються [2]. Відповідно до стандарту ДСТУ 3230-95 «Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення» [52] під системою якості розуміють «сукупність організаційної структури, методики, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю». Закон України «Про підтвердження відповідності» (втратив чинність) [146]

визначав систему якості як «сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів організаційної структури, визначених механізмів відповідальності, повноважень та процедур організації, а також процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю та її відповідність встановленим вимогам».

У стандарті ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» наведено такі визначення понять: система – «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів», система управління – «система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі і досягати цих цілей», система управління якістю – «система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості» [56].

У дослідженні С. Мельниченко та К. Шеєнкової, щодо вдосконалення управління якістю послуг, акцентується увага на процесі створення продукту як одного з основних бізнес-процесів підприємства. Серед виділених авторами бізнес-процесів значної уваги потребує вивчення елементів «управління якістю послуг», «оцінювання якості послуг та якості обслуговування» та «розробка заходів підвищення якості» [110, с. 27].

Враховуючи комплексність поняття «послуги підприємств готельного господарства», доцільно також дослідити поняття «комплексне управління якістю» (Total Quality Management – TQM), яке визначає процес загального управління як підхід до довгострокового успіху шляхом задоволення потреб споживачів. Завдяки концепції TQM до процесу вдосконалення процесів, продукції, послуг і організаційної культури залучаються всі працівники підприємства. Тобто, TQM можна узагальнити як систему управління, що має вплив на споживача та мотивує всіх працівників постійно вдосконалюватися. Управління якістю на комплексному рівні передбачає використання стратегії, аналітичних даних і дієвих комунікаційних інструментів для впровадження принципів якості в організаційну культуру та операційну діяльність підприємства. Більшість із цих підходів покладено в основу сучасних систем управління якістю.

TQM базується на восьми принципах повного управління якістю:

орієнтованість на клієнта; загальна залученість співробітників; орієнтованість на специфіку відповідних процесів; інтегрування системи; стратегічний та системний підхід; постійне вдосконалення; фактичне прийняття рішень; комунікації [11, с. 126; 50; 70], що наочно представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика принципів комплексного управління якістю (TQM)

Принципи TQM	Базовий зміст принципу	Загальні ознаки принципу
1	2	3
Клієнто-орієнтованість	У підсумку саме клієнт виступає головним оцінювачем рівня якості	Незалежно від того, які заходи впроваджує підприємство для підвищення якості (навчання персоналу, інтеграція якості в процес проектування, оновлення комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення), остаточну оцінку ефективності цих зусиль надає замовник
Загальна залученість співробітників	Усі співробітники залучені до спільної роботи над досягненням загальних цілей	Повна відданість працівників можлива лише тоді, коли з робочого середовища усунуто страх, забезпечено належні умови та надано більше можливостей для самореалізації. Високоєфективні робочі системи поєднують безперервне вдосконалення з повсякденною діловою діяльністю. Однією з форм надання працівникам більшої самостійності є самокеровані робочі групи
Процесо-орієнтованість	Фундаментальною частиною TQM є орієнтація на процесне мислення	Процес – це послідовність дій, під час яких вхідні ресурси від постачальників (як внутрішніх, так і зовнішніх) перетворюються на результати, що передаються споживачам (внутрішнім або зовнішнім). Визначаються необхідні кроки для реалізації процесу, а показники його ефективності регулярно відстежуються для виявлення можливих відхилень
Інтегрованість системи	Має місце об'єднання різних аспектів діяльності підприємства в єдину, взаємопов'язану систему	Хоча організація може включати багато різних функціональних спеціалізацій, зазвичай структурованих у вертикальні підрозділи, основну увагу в TQM приділяють саме горизонтальним процесам, які поєднують ці функції між собою
Стратегічний та системний підхід	Ключовим аспектом управління якістю є стратегічне й систематичне впровадження підходів, спрямованих на досягнення бачення, місії та цілей організації	Процес стратегічного планування або управління має забезпечувати створення стратегічного плану, в якому якість виступає одним із ключових елементів

1	2	3
Постійне вдосконалення	Систематичне вдосконалення стимулює організацію до аналітичного мислення та творчого підходу	Здійснюється з метою пошуку нових способів підвищення конкурентоспроможності та ефективності для задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін
Фактичне прийняття рішень	Щоб оцінити результативність роботи організації, необхідно мати достовірні дані щодо її показників	Концепція TQM передбачає постійний збір і аналіз інформації для точнішого прийняття рішень, досягнення узгодженості та можливості прогнозування на основі аналізу минулого досвіду
Комунікації	У періоди змін і під час щоденної роботи ефективне спілкування є ключовим чинником підтримки мотивації та морального духу працівників на всіх рівнях	Комунікація повинна бути стратегічно продуманою, методично організованою та своєчасною

Джерело: складено автором на основі [11, с. 126; 50; 70]

Адаптуючи принципи комплексного підходу до управління якістю послуг підприємств готельного господарства, доцільно розглядати їх як системний підхід до управління, який під системою управління якістю послуг підприємств готельного господарства вбачає «сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на максимально повне задоволення вимог споживачів і зниження витрат на забезпечення відповідного рівня якості обслуговування» [157, с. 131].

З метою глибшого дослідження наукових напрацювань у сфері управління якістю послуг підприємств готельного господарства з позиції системного підходу доцільно розглянути використання науковцями терміну «механізм управління якістю» поряд з терміном «система управління якістю». Дослідники трактують категорію «механізм» ширше, ніж поняття «система управління якістю», так як вона включає до свого складу це поняття. Відомо, що спочатку ця категорія в основному використовувалася для позначення різноманітних складних технічних пристроїв, а з часом перейшла з технічної сфери до суспільних наук і нині активно застосовується для характеристики процесів управління різноманітними господарськими процесами.

Необхідність розроблення механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства зумовлена сучасними вимогами до конкурентоспроможності, клієнтоорієнтованості та сталого розвитку суб'єктів господарювання даної сфери. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін у поведінці споживачів та глобалізації стандартів гостинності, якість послуг стає ключовим чинником формування позитивного іміджу підприємства, підвищення рівня довіри клієнтів та забезпечення стабільного прибутку. Проте на практиці спостерігається фрагментарність підходів до управління якістю, відсутність єдиного концептуального підходу до систематизації процесів забезпечення, моніторингу та поліпшення якості, що знижує ефективність діяльності підприємств готельного господарства. У цьому контексті розроблення цілісного, науково обґрунтованого механізму управління якістю послуг дозволить структурувати управлінські процеси, визначити відповідальні функціональні блоки, встановити причинно-наслідкові зв'язки між якістю сервісу та результативністю діяльності готелю. Такий механізм має також забезпечити можливість об'єктивної оцінки рівня якості послуг, виявлення «вузьких місць», підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій у сервіс та реалізацію принципів безперервного удосконалення. Отже, створення ефективного механізму управління якістю послуг є не лише теоретично доцільним, але й практично необхідним інструментом стратегічного розвитку підприємств готельного господарства в умовах сучасного ринку [204].

Механізм управління якістю послуг – це складне та багатогранне поняття, яке фахівці трактують по-різному. Так, Т. Ткаченко, С. Мельниченко та М. Босовська розглядають механізм управління якістю як «спосіб організації діяльності підприємства туристичної індустрії із характерними для нього відносинами між учасниками процесу надання послуги, а також виробником послуг та їх споживачами» [176, с. 28]. Таке формулювання чітко виокремлює оцінювання процесу надання послуги як окремий етап та дає можливість схематично відобразити механізм управління якістю послуг підприємств готельного господарства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Механізм управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [14, с. 132; 135; 176, с. 28; 188; 189; 223]

Відображений механізм управління якістю послуг підприємств готельного господарства передбачає формування політики підприємства у сфері управління якістю та розробку системи управління якістю послуг. Для підприємств готельного господарства важливим етапом є визначення потенційного сегменту споживачів та орієнтація на задоволення їхніх потреб. Як було зазначено у підрозділі 1.1, етапи проектування і створення послуги підприємства готельного господарства мають бути орієнтованими на споживача. Тому система управління якістю має передбачати наявність ресурсів для забезпечення характеристик послуги під час її створення та реалізації, які визначаються під час проектування послуги, розробку заходів щодо визначення ступеня задоволеності потреб споживачів послуг підприємств готельного господарства та способів реагування у випадку виявлення відхилень. Невід'ємною складовою загального механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства незалежно від підходу до вивчення

цього процесу, виступає етап оцінювання якості послуг, при цьому результат надання послуги має оцінюватися як з боку постачальника, так і з боку споживача.

Як вже зазначалося, вагомою складовою механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства є система управління якістю послуг, яка є багатокомпонентною структурою, що охоплює нормативно-правові (стандарти якості, регламенти надання послуг, політика в галузі якості, протоколи обслуговування клієнтів), організаційні (служби якості, розподіл повноважень і функцій персоналу, взаємодія між підрозділами в контексті контролю якості), технологічні (інструменти та процеси автоматизації обслуговування, цифрові платформи управління бронюванням і зворотним зв'язком, стандартизація операцій), управлінські (методи стратегічного планування, системи прийняття рішень, управління ризиками, розроблення політик якості та систем мотивації персоналу) та ресурсні (кадрові, фінансові, матеріально-технічні й інформаційні ресурси, необхідні для надання якісних послуг) елементи, спрямовані на забезпечення, підтримку та постійне поліпшення рівня якості послуг підприємств готельного господарства. Тобто, система управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства є цілісною динамічною системою, яка орієнтована не лише на відповідність стандартам, а й на створення цінності для клієнта, формування лояльності працівників і споживачів, конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Варто наголосити на тому, що функціональними складовими системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства цілком обґрунтовано можна вважати такі її складові як забезпечення, моніторинг (контроль) та поліпшення якості. Зауважимо, що у науковій термінології їх зазвичай трактують як ключові підсистеми або функції, які забезпечують цілісне, циклічне та ефективне функціонування системи управління якістю.

Забезпечення якості – це базовий рівень, який охоплює планування, розробку стандартів, створення умов для надання якісних послуг, організацію процесів, навчання персоналу, впровадження політики якості та оцінку відповідності нормам і стандартам (ISO, державні вимоги, внутрішні регламенти). При цьому слід

наголосити, що забезпечення якості послуг у сфері готельного господарства не є виключною функцією лише самих підприємств. Воно є результатом взаємодії двох ключових суб'єктів: підприємств готельного господарства як безпосередніх надавачів послуг та органів державної влади, які формують нормативно-правове та інституційне підґрунтя для функціонування цієї галузі. Зокрема, державні органи через систему ліцензування, стандартизації, сертифікації, а також контролю та моніторингу створюють рамкові умови, що визначають вимоги до: категоризації готелів (присвоєння зірковості); правил обслуговування; санітарно-епідеміологічних норм; архітектурно-будівельних вимог; безпеки проживання та прав споживачів; екологічних стандартів; трудового регулювання процедур управління персоналом. Таким чином, державна політика у сфері готельного господарства закладає нормативну базу, без якої ефективне управління якістю на рівні окремих підприємств було б неможливим.

Одним з дієвих важелів державного впливу на якість послуг є ліцензування діяльності підприємств сфери обслуговування, що проводиться з метою забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку послуг, у тому числі і підприємств готельного господарства, у їхній діяльності, захисту прав та законних інтересів громадян, а також підвищення якості та рівня обслуговування споживачів. Як зазначає Г. Тарасюк, «якість обслуговування є вирішальним фактором успіху готелю, що враховує доброзичливість і компетентність персоналу, швидкість обслуговування, чистоту та комфорт у приміщеннях, а також якість їжі та напоїв» [175].

Відзначимо, що основним нормативно-правовим актом, що забезпечує регулювання якості послуг на підприємствах готельного господарства, є Закон України «Про туризм», в якому визначено загальні правові, організаційні та соціально-економічні принципи реалізації державної політики України у сфері туризму, складовою якого є готельне господарство. Варто зазначити, що цей Закон спрямований на гарантування прав громадян, закріплених у Конституції України, таких як право на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, безпечне довкілля, задоволення духовних потреб та інші, під час здійснення туристичних

подорожей. Закон також визначає основи раціонального використання туристичних ресурсів і регулює відносини, пов'язані з організацією та проведенням туризму на території України [147].

Статтею 5 Закону України «Про туризм» визначено, що «суб'єкти господарювання, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг» відносяться до суб'єктів туристичної діяльності [147]. Також законодавчо визначено, що «з метою підвищення рівня туристичного обслуговування, сприяння споживачам у свідомому виборі туристичних послуг, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки об'єктам туристичної інфраструктури присвоюються категорії якості та рівня обслуговування» [147]. Присвоєння категорії підприємствам готельного господарства та іншим засобам тимчасового розміщення відбувається за поданням заяви від суб'єктів господарювання, які надають відповідні послуги. Категорію об'єктів туристичної інфраструктури визначає центральний орган виконавчої влади, відповідальний за реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів.

В Україні сертифікація підприємств готельного господарства проводиться за трьома моделями: оцінка відповідності; сертифікаційні випробування; атестація надання послуг. Сертифікація системи якості здійснюється відповідно до міжнародних стандартів і рекомендується для готелів, які вже мають категорію 5*. Сертифікат відповідності видається терміном до п'яти років [189].

Водночас, підприємства готельного господарства відповідають за внутрішнє впровадження стандартів якості, розробку процедур обслуговування, навчання персоналу, контроль за виконанням регламентів, формування клієнтського досвіду тощо. Державним стандартом ДСТУ 4269:2003 визначаються загальні вимоги до готелів усіх категорій та специфічні вимоги, залежно від категорії, які згруповані наступним чином: облаштування території, зовнішні елементи благоустрою; громадські приміщення; загальна характеристика устаткування; номерний фонд;

технічна оснащеність номерів; оснащеність номерів меблями та інвентарем; санітарне устаткування номера; устаткування санітарних об'єктів загального користування; приміщення для надання послуг харчування; додаткові приміщення для надання інших послуг; послуги; послуги харчування; вимоги до персоналу та рівня його підготовки [54].

Як зазначає Н. Нагайчук, готель зобов'язаний надавати послуги на рівні, який відповідає міжнародним або національним стандартам і правилам, прийнятим у сфері гостинності. Отже, готель, як ключовий компонент готельно-ресторанного бізнесу, встановлює стандарти обслуговування та гостинності [220].

Зауважимо, що ефективну і злагоджену роботу персоналу, підвищення якості надання послуг забезпечує менеджмент підприємства. Методи управління у готельному бізнесі становлять сукупність управлінських підходів, які сприяють ефективній організації роботи [225]. Застосування адміністративних, економічних, правових, соціологічних та психологічних методів забезпечує злагодженість і продуктивність діяльності команди підприємства. Поєднання цих методів дозволяє досягти чіткої координації дій, швидкості прийняття управлінських рішень, високого рівня дисципліни та активності працівників [140].

Слід акцентувати увагу на тому, що якість обслуговування безпосередньо залежить від кваліфікації та професіоналізму персоналу, проте якість послуг підприємства готельного господарства є більш широким поняттям, яке базується на оцінюванні ступеня відповідності отриманого результату очікуванням споживача [108; 189; 199; 212]. Важливим чинником визначення якості послуг є орієнтація на клієнтів, тобто визначення потенційних категорій відвідувачів, оскільки якість надання послуг часто може бути суб'єктивною. У кожного відвідувача, залежно від його освіти, соціального статусу, досвіду, формується очікувана якість обслуговування в готелях [75]. Як зауважує І. Пріхно, «важливо зазначити, що сприйняття якості не завжди збігається з об'єктивними характеристиками послуги. Навіть якщо готель відповідає всім формальним стандартам, клієнт може залишитися незадоволеним, якщо його очікування не були виправдані. Тому, для успішного функціонування готелю, необхідно не тільки

забезпечувати високу якість послуг, але й враховувати такі специфічні ознаки: суб'єктивність, багатовимірність, динамічність, емоційність та комплексність» [143]. Отже, доречно вважати, що забезпечення якості послуг у готельному господарстві має дворівневий характер: 1) держава формує загальні умови, встановлює правила гри, гарантує дотримання стандартів; 2) підприємства готельного господарства реалізують якість у практичній площині – через сервіс, культуру обслуговування та управлінські рішення. Такий підхід, на нашу думку, сприяє формуванню сталого середовища для розвитку готельного господарства, підвищенню довіри споживачів, а також зростанню конкурентоспроможності національного ринку готельних послуг.

Доцільно зауважити, що для виявлення рівня забезпечення якості послуг необхідно окреслити певні характеристики, властивості якості послуг, оскільки якість визначається за сукупністю ознак, які забезпечують відповідність послуги вимогам та очікуванням споживачів. Крім того, деякі дослідники вважають, що визначення характеристик або властивостей готельного продукту, складовою якого є послуга підприємства готельного господарства, дозволяють встановити вимоги до нього від споживачів [81; 101]. У дослідженнях А. Прочан [149] та Н. Кудли [89] визначено перелік таких вимог:

своєчасність – синхронність між попитом та пропозицією готельного продукту в часі;

доступність – легкий та приємний контакт споживачів та працівників підприємства;

кваліфікованість працівників підприємства – наявність необхідних знань, навичок та досвіду при наданні послуг;

взаєморозуміння зі споживачем – розуміння специфічних потреб гостя та прагнення до найповнішого їх задоволення;

пристосування до вимог гостя у процесі вироблення послуги;

очевидність – надання можливих або передбачуваних результатів від споживання послуги;

стабільність роботи з виконання своїх зобов'язань – характеризує надійність

послуги;

забезпечення постійності в якості продукту, що надається;

безпечність – забезпечення фізичної, фінансової та моральної захищеності гостя від ймовірних ризиків.

Цілком логічно, що на основі окреслених вимог можливо сформулювати основні критерії забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства. Зауважимо, що згідно зі Словником української мови [22, с. 230], термін «вимога», означає «правило або умову, що мають бути обов’язково виконані», що правомірно може бути критерієм забезпечення якості. Отже, на рис. 1.5 схематично відображено найважливіші критерії забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства, на які доцільно звертати увагу під час надання послуг підприємствами готельного господарства.

Таким чином, узагальнюючи окреслені критерії забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства, вдалося виділити такі основні характеристики критеріїв якості:

1. Комплексний підхід до якості – критерії охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти (від професіоналізму персоналу до емоційного комфорту клієнта), що дозволяє системно управляти якістю послуг.

2. Орієнтація на клієнта – більшість критеріїв (взаєморозуміння, адаптація до вимог, безпека) прямо пов’язані з персоналізацією обслуговування, що є важливою тенденцією у сучасному готельному бізнесі.

3. Безперервне забезпечення стандартів – такі критерії як стабільність і забезпечення постійної якості вказують на необхідність системного контролю та вдосконалення процесів обслуговування.

4. Взаємозв’язок критеріїв – успішне забезпечення одного критерію (наприклад, безпеки) часто передбачає виконання інших (кваліфікованість, стабільність, очевидність), що свідчить про інтегративний характер процедур управління якістю.

Критерії забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства	
→	<p><i>Своєчасність</i></p> <p>Передбачає своєчасне надання послуг, оперативне забезпечення інформацією та відповідність технологічних процесів встановленим вимогам</p>
→	<p><i>Доступність</i></p> <p>Передбачає легкий та приємний контакт гостей і персоналу, використання різноманітних каналів комунікацій</p>
→	<p><i>Кваліфікованість працівників</i></p> <p>Передбачає відповідність керівництва та персоналу певному рівню обізнаності, їхня поінформованість, набутий досвід</p>
→	<p><i>Комунікативна взаємодія з клієнтами</i></p> <p>Передбачає розуміння потреб споживача, прагнення до повного їх задоволення, турбота про гостя</p>
→	<p><i>Пристосування до вимог клієнта</i></p> <p>Передбачає уміння вислуховувати клієнта, здатність оцінювати знання та досвід споживача, швидке реагування на запити гостя</p>
→	<p><i>Очевидність</i></p> <p>Передбачає отримання можливих результатів від споживання послуги та наявність інструментів і обладнання, за допомогою яких надається послуга</p>
→	<p><i>Стабільність</i></p> <p>Передбачає систематичне і точне виконання зобов'язань, точність у розрахунках</p>
→	<p><i>Забезпечення постійної якості</i></p> <p>Передбачає повноту і комплексність надання послуг незалежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ</p>
→	<p><i>Безпечність</i></p> <p>Передбачає надання гарантій зі збереження життя, здоров'я та майна гостя, здатність персоналу викликати довіру</p>

Рис. 1.5. Критерії забезпечення якості
послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [89; 149]

Доцільно відзначити, що якість послуг підприємств готельного господарства

є багатовимірною категорією, яка вимагає системного підходу до управління, з урахуванням людського чинника, технічного забезпечення, стандартів та індивідуальних очікувань гостей. Саме на основі цих критеріїв доцільно розробляти механізми управління якістю, системи контролю та стратегії підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на ринку.

Моніторинг (контроль) якості – це етап постійного відстеження та оцінювання фактичного рівня якості, аналіз відгуків клієнтів, перевірка відповідності встановленим стандартам з метою виявлення відхилень та оперативного реагування на проблеми. На цьому етапі використовують інструменти контролю, аудиту, анкетування, CRM-аналітику, розрахунку статистичних показників. Варто звернути увагу на те, що оцінка якості послуг підприємств готельного господарства та рівня готельного обслуговування є складним і досить суб'єктивним завданням, що зумовлено низкою чинників:

по-перше, послуги сфери готельного господарства мають специфічні характеристики, які відрізняють їх від товарів у матеріальній формі;

по-друге, оцінка показників якості, як правило, потребує залучення експертів;

по-третє, технологічні схеми надання послуг підприємствами готельного господарства є різноманітними та комплексними, включають численні процеси і залучених учасників;

по-четверте, оцінка якості послуг передбачає визначення значень багатьох індикаторів, які не завжди корелюють із рівнем задоволеності споживачів [91; 92].

Слід зазначити, що у міжнародній системі стандартизації та сертифікації послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, на сучасному етапі виділяють два основні підходи до оцінки якості:

1) кількісний підхід, при якому категоризація готелю базується на нормативних показниках, таких як площа приміщень, відсоткове співвідношення номерів з санітарними вузлами, телефонами та іншими зручностями, а також наявність відповідного асортименту послуг;

2) якісний підхід, що передбачає оцінку місця розташування готелю

відповідно до його призначення, якісних характеристик процесу надання послуг, санітарного стану території та будівель, рівня оснащення меблями та обладнанням, кваліфікації персоналу тощо. У цьому випадку якість послуг здійснюється на основі бальної оцінки. Проте часто використовуються недостатньо чіткі критерії, такі як «приємний район», «зручні ліжка», «якісне харчування», «досвідчений персонал», що знижує об'єктивність оцінювання [189].

Різноманіття в сучасних готелях стосується функціонального призначення, місткості, поверховості, типів надання послуг харчування, місця розташування, видів і форм проєктів основних конструкцій, архітектурних і дизайнерських рішень, режимів експлуатації, рівня застосування технологічних інновацій, рівня сервісу, цінової політики тощо [174]. Виходячи з цього, слід зауважити, що заслуговує на увагу підхід до визначення якості, розроблений К. Гренроосом [208, с. 36-44]. Його ідея полягає у спробі визначення характеристик, за яким споживачі сприймають якість послуги підприємства готельного господарства. Автор пропонує здійснювати оцінювання якості обслуговування за часом безпосереднього контакту персоналу та споживача у процесі обслуговування. Науковець пропонує досліджувати якість за рахунок порівняння очікуваного та реально отриманого результату наданих послуг. Метою такого підходу є визначення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на оцінку споживачем якості отриманої послуги.

При цьому К. Гренроос обґрунтовує доцільність здійснення оцінки споживачем технічного та функціонального аспектів якості послуги. Технічна якість визначається результатом, який отримає споживач від персоналу у процесі обслуговування. А функціональна якість передбачає оцінку споживачем безпосередньо процесу обслуговування, яка зазвичай носить суб'єктивний характер. Якщо уважно подивитися на ці дві оцінки, технічну якість можна розглядати як якість процесу.

На думку К. Гренрооса, важливе місце при оцінювання якості отриманої послуги є уявлення споживача про неї. Саме уявлення про послугу виступає фільтром між очікуваним та отриманим результатами. Уявлення споживача про

підприємство, яке надає послугу, може значною мірою впливати як на його загальні очікування, так і на оцінку ним окремих складових якості. Механізм оцінювання якості послуг, запропонований К. Гренроосом відображено на рис. 1.6.

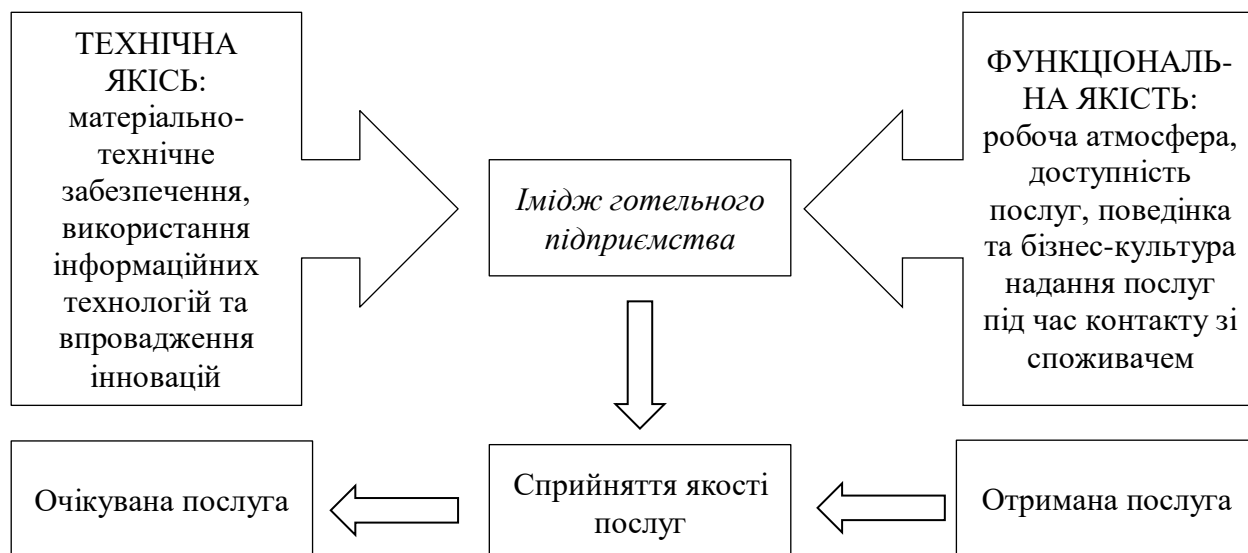


Рис. 1.6. Механізм оцінювання якості послуг,
що пропонується К. Гренроосом

Джерело: складено автором на основі [208, с. 36-44]

Таким чином, К. Гренроос у своїх дослідженнях розвинув ідею розуміння якості, як одного з визначальних факторів вибору виробника послуги, який формує імідж підприємства готельного господарства. Розмежування якості процесу надання послуги і фактичного результату, отриманого споживачем, запропоноване К. Гренроосом, характеризує аспекти продуктової політики готельного підприємства.

На основі виконаного дослідження та з врахуванням думки провідних науковців, можемо констатувати, що, говорячи про поняття «якість послуги», доцільно виокремити таку її характеристику, як здатність послуги задовольняти всі потреби і бажання споживачів, як поточні, так і можливі майбутні очікування клієнтів. Ступінь задоволення потреб споживача доцільно визначати відповідністю наявних характеристик послуги очікуваним результатам. Виходячи з цього, варто

зазначити, що характеристики послуги доцільно розглядати як критерії її якості, серед яких найбільш суттєвими є:

- 1) відповідність очікуванням покупців;
- 2) відповідність платоспроможному попиту;
- 3) відповідність встановленим стандартам;
- 4) відповідність технічним характеристикам найкращих аналогів;
- 5) рівень точності виконання робіт на всіх етапах обслуговування.

Тому слушно вважати, що оцінка якості послуг передбачає визначення фактичного, порівняльного й раціонального рівнів якості (рис. 1.7).

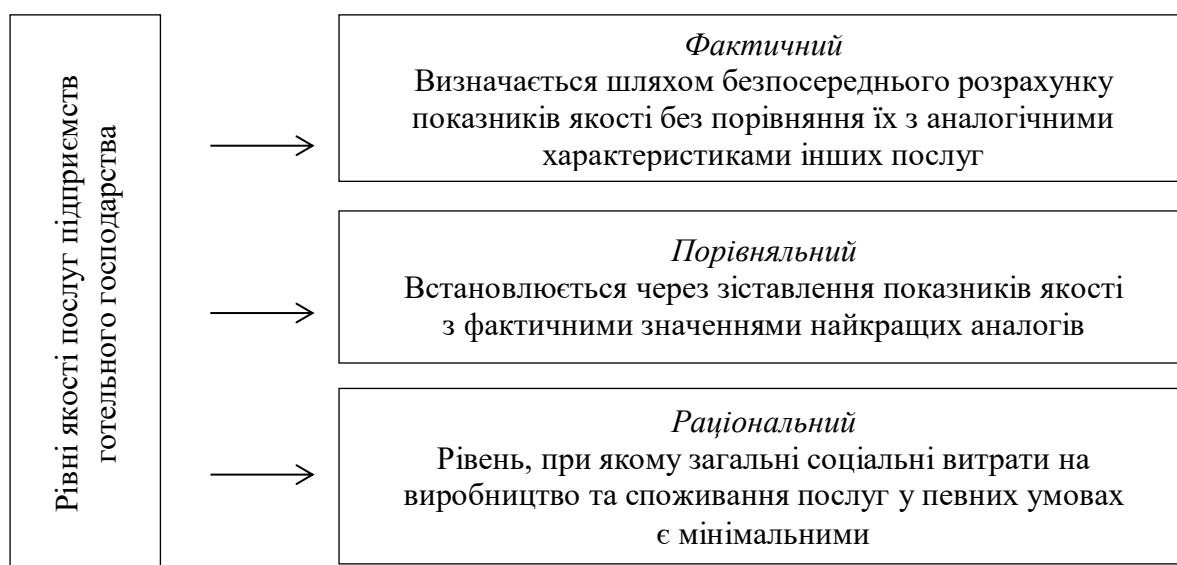


Рис. 1.7. Рівні якості послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором

Вважаємо, що фактичний рівень якості дозволяє оцінити відповідність якості послуги підприємства готельного господарства вимірюваним критеріям, які визначаються нормативними документами. Порівняльний рівень якості дає можливість визначити місце підприємства готельного господарства та послуг, які воно надає, серед аналогічних представників ринку. Раціональний рівень якості базується на порівнянні очікуваних споживачем характеристик послуг підприємств готельного господарства із критеріями, які закладалися при проєктуванні послуги.

Вважаємо, що оцінювання рівня якості послуг підприємств готельного господарства доцільно застосовувати такі методи:

- 1) об'єктивний метод, який полягає у визначенні рівня якості шляхом проведення стендових випробувань, вимірювань за допомогою приладів та інших технічних засобів;
- 2) комплексний метод, що передбачає розрахунок узагальнюючого показника якості оцінюваної послуги на основі інтеграції кількісних і якісних характеристик;
- 3) організаційний метод, який базується на аналізі суб'єктивного сприйняття якості, здійсненому компетентними органами без використання технічних приладів;
- 4) диференційний метод, що передбачає порівняння окремих одиниць продукції або послуг із відповідними показниками еталонних зразків.

Переконані, що використання комплексного підходу до оцінювання – шляхом поєднання кількісних і якісних методів – забезпечить цілісне бачення ефективності обслуговування та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Застосування методів оцінювання рівня якості послуг підприємств готельного господарства є ключовою складовою системи моніторингу, оскільки дозволяє об'єктивно вимірювати відповідність послуг очікуванням споживачів, виявляти проблемні зони в сервісі та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо поліпшення якості.

Поліпшення якості – це етап реагування і стратегічного вдосконалення, що передбачає оновлення діючих внутрішніх процесів і стандартів обслуговування, які регламентують роботу готельного підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, запровадження інноваційних управлінських рішень, оновлення матеріально-технічної бази з метою безперервного вдосконалення системи та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Зауважимо, що вагоме значення в системі управління якістю послуг відіграє впровадження інноваційних технологій [6; 61; 95; 115; 158; 192; 216; 219; 221]. Як зазначає І. Пріхно, «впровадження новітніх технологій дозволяє значно покращити

якість послуг. Це включає використання мобільних додатків, які дозволяють клієнтам здійснювати бронювання, отримувати інформацію про послуги, замовляти додаткові послуги з телефону; використання чат-ботів для оперативного вирішення питань клієнтів; автоматизацію процесу онлайн-реєстрації та бронювання (self-check-in); автоматизацію процесів управління замовленнями, що допомагає зменшити час обслуговування та підвищити ефективність роботи персоналу» [145]. О. Пригодюк доводить, що «комплексний підхід до впровадження інновацій, спрямованих на підвищення якості послуг у готельних підприємствах, є важливим стратегічним інструментом для забезпечення сталого розвитку бізнесу, конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб сучасних клієнтів. Завдяки поетапному впровадженню інноваційних технологій, починаючи з аналізу потреб і завершуючи постійним вдосконаленням, підприємства отримують змогу системно оптимізувати всі аспекти своєї діяльності» [139].

У стратегії планування діяльності підприємства готельного господарства важливо враховувати питання інноваційного ризик-менеджменту, що є особливо актуальним на сьогодні, враховуючи наслідки пандемії COVID-19, а також повномасштабного вторгнення росії [17; 95; 118]. Внаслідок воєнних дій багато готелів, що знаходяться в східних областях України, припинили свою діяльність, а інші підприємства понесли суттєві збитки. За таких умов вистояти на ринку без впровадження інновацій майже неможливо. Цю думку підтверджує і Н. Нагайчук, яка зазначає, що «компанії, які активно застосовують інноваційні стратегії управління ризиками, демонструють вищий рівень адаптивності та готовності до швидких змін ринкової кон'юнктури, а застосування автоматизованих систем моніторингу та управління ризиками сприяє оперативному виявленню потенційних загроз і швидкому реагуванню на них» [116; 117].

Незважаючи на численні переваги використання інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства, треба враховувати і недоліки, оскільки для прикладу «компанії, які мають намір використовувати гуманоїдних сервісних роботів, стикаються з потенційним ризиком того, що споживачам буде незручно

мати справу з дуже схожими на людей роботами. Проведені дослідження дискомфорту споживачів, пов'язаного з технологіями, свідчать, що гуманоїдні сервісні роботи можуть викликати відчуття моторошності та загрози людської особистості» [128]. Водночас керівництву підприємств готельних господарств важливо зважати, що «навчання та контроль роботи персоналу, негайне виправлення помилок і недоліків, своєчасна поінформованість – це норми ділової етики» [44], тому можна стверджувати, що на сьогодні саме робота персоналу є одним з ключових чинників у забезпеченні якості надання послуг.

Варто зауважити, що кризові стани як в економіці загалом, так і в діяльності підприємств готельного господарства, не завжди являються негативним явищем. Так, криза часто є рушієм змін, поштовхом для пошуку способів пристосування до різних ситуацій, що може привести до позитивних тенденцій розвитку підприємств. У цьому контексті Г. Тарасюк зазначає, що за сучасних умов розвитку готельного господарства в Україні «кризові явища, окрім негативних ознак і наслідків для готельного господарства, спонукали підприємців активізуватися в напрямку створення нових форм діяльності, урізноманітненні сервісних послуг» [175].

Виходячи із вище зазначеного, можна зробити висновки, що з метою поліпшення якості послуг підприємств готельного господарства необхідно застосовувати технічні, організаційні та соціально-економічні заходи (рис. 1.8). Систематизація заходів поліпшення якості послуг підприємств готельного господарства дозволила сформувати комплексний підхід до удосконалення сервісу шляхом виділення технічних, організаційних та соціально-економічних заходів й акцентувати увагу на міждисциплінарній природі управління якістю, що охоплює всі рівні функціонування підприємства – від матеріально-технічного забезпечення до людського фактору. Технічні заходи орієнтовані на модернізацію ресурсної бази, стандартизацію та підвищення ефективності виробничих процесів. Організаційні заходи забезпечують гнучкість управлінських рішень, адаптацію до сучасних умов ринку, посилення взаємодії зі споживачем і впровадження кращих практик [17]. Соціально-економічні заходи спрямовані на мотивацію персоналу,

покращення умов праці, кадрову політику та гармонізацію інтересів працівників і споживачів. Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме поліпшенню якості послуг на підприємствах готельного господарства, забезпечить стійку конкурентоспроможність та дозволить сформувати довгострокову лояльність споживачів послуг.



Рис. 1.8. Заходи поліпшення якості послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором

Зауважимо, що удосконалений механізм управління якістю послуг

підприємств готельного господарства дозволяє систематизувати ключові управлінські дії, спрямовані на досягнення стабільного рівня сервісу. Водночас, метою забезпечення динамічного процесу вдосконалення якості обслуговування необхідно не лише підтримувати існуючі стандарти, а й створити модель, орієнтовану на їх постійне поліпшення. Саме тому виникає потреба у формуванні моделі підвищення якості послуг, яка поєднує стратегічне бачення, адаптивність до змін ринку та фокус на споживацькому досвіді.

1.3. Моделі підвищення якості послуг підприємств готельного господарства

В умовах сьогодення у сфері управління якістю сформувалися різноманітні концептуальні підходи до визначення найбільш пріоритетних елементів управління якістю сфери послуг та заходи щодо її покращення. Загалом можна виділити два основних підходи до визначення пріоритетних напрямів в управлінні якістю. Згідно з першим, концентрація уваги спрямована на оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства з точки зору споживача [193; 195]. Другий підхід основну увагу приділяє управлінню характеристик, орієнтованих на персонал, зайнятий у процесі надання послуг.

До однієї із перших моделей якості можна віднести модель Майєра-Матмюлера, запропоновану в 1987 р. Ця модель орієнтована на вивчення способів взаємодії споживача та персоналу. Авторами виділено якість виробника, якість споживача, якість процесу та якість результату, які визначаються як виробниками, так і споживачами послуг [29]. Сутність моделі Майєра-Матмюлера детально розглядається М. Рибовим, болгарським фахівцем з проблематики якості туристичних послуг, зокрема й послуг у сфері готельного господарства [156]. Модель базується на припущенні, що споживач оцінює не тільки результат, отриманий у процесі обслуговування, але сам процес надання послуг. Кожна з чотирьох характеристик моделі має враховувати два ключові компоненти,

пов'язані з питаннями «що?» і «як?». Тобто під час проєктування послуги потрібно розуміти, який корисний ефект отримає споживач у результаті обслуговування («що?») та розробити процедуру надання цієї послуги («як?»). Наприклад, послуга з розміщування і тимчасового проживання (надання ліжка, харчування та супутніх послуг) зосереджується на результаті «що?», а технологія реалізації гостьового циклу (реєстрація, розміщення та супутнє обслуговування) в основному зосереджується на процедурі «як?».

Якість виробника є результатом поєднання матеріально-технічних та людських ресурсів. Вона визначається результатом сертифікації (відповідності кількісних характеристик (матеріально-технічне оснащення, перелік надаваних послуг), технології надання послуг (кваліфікація та досвід персоналу), а також суб'єктивною оцінкою споживача обсягу надаваних послуг.

Якість споживача розглядається з позиції оцінки його ставлення до готельного продукту загалом (обсяг надаваних послуг та рівень комфортності) та з позиції оцінювання результату комунікації клієнта з персоналом у процесі надання послуг на різних етапах гостьового циклу. Поєднання обох складових може сформулювати позитивну, нейтральну чи негативну реакції, які загалом дають можливість споживачу визначити рівень якості готельної послуги.

Якість процесу виробництва і надання послуги розглядається як результат взаємодії якості виробника і якості споживача. На цьому етапі найважливішу роль відіграє персонал, задіяний у процесі надання послуг, особливо той, що безпосередньо взаємодіє з клієнтом. З цієї позиції персонал є внутрішнім фактором забезпечення якості обслуговування, а споживач – зовнішнім. Їхня взаємодія формує засоби досягнення якості у процесі надання послуг.

Якість результату (якість виходу процесу) розглядається авторами моделі у двох проєкціях отриманого результату. Перший підхід пов'язаний з прямим результатом процесу виробництва і надання послуги підприємством готельного господарства (надання умов для ночівлі та досягнення мети подорожі). Другий підхід передбачає оцінку результату з точки зору формування довгострокового ефекту, отриманого споживачем за результатом надання послуг (загальне

негативне чи позитивне враження, створена атмосфера тощо). На думку авторів моделі, короткостроковий результат може бути визначений заздалегідь, а довгостроковий результат – протягом певного часового проміжку (тиждень, місяць, рік) після отримання споживачем послуги, що надана підприємством готельного господарства.

Модель Майєра-Матмюлера акцентує увагу на провідній ролі споживача як зовнішнього фактору забезпечення якості та дозволяє з'ясувати «що?» та «за якою процедурою?» він отримує безпосередньо у процесі надання та отримання послуги. Проте слід відмітити, що цією моделлю не передбачено врахування очікувань споживача, що може впливати на імідж підприємства готельного господарства, який формується під впливом оцінки споживачем якості наданої послуги. Наше розуміння концептуальної ідеї моделі якості послуг Майєра-Матмюлера з точки зору надання послуг підприємствами готельного господарства наведено на рис. 1.9.

Таким чином, можна констатувати, що Модель Майєра-Матмюллера чітко структурує якість послуг у трьох основних площинах – якість виробника, якість процесу та якість споживача, що в сукупності формує якість результату. Вона дозволяє комплексно оцінити надання послуг через призму того, що саме надається та як це відбувається, акцентуючи увагу на взаємодії між ресурсами, процесом обслуговування та комунікацією із клієнтом. Вважаємо, що практична цінність цієї моделі полягає у балансі між внутрішніми можливостями підприємства (ресурси, технології) і зовнішніми очікуваннями споживача (комфорт, емоції, комунікація). Особливо важливим є виділення якості результату як інтегрованого показника, що включає задоволення базових потреб та створення позитивного клієнтського досвіду. Ця модель може бути доволі корисною для використання у готельному господарстві країни, оскільки дозволяє виявляти слабкі місця в системі сервісу споживачів, коригувати управлінські дії та забезпечувати стратегічне підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок якісного обслуговування клієнтів.

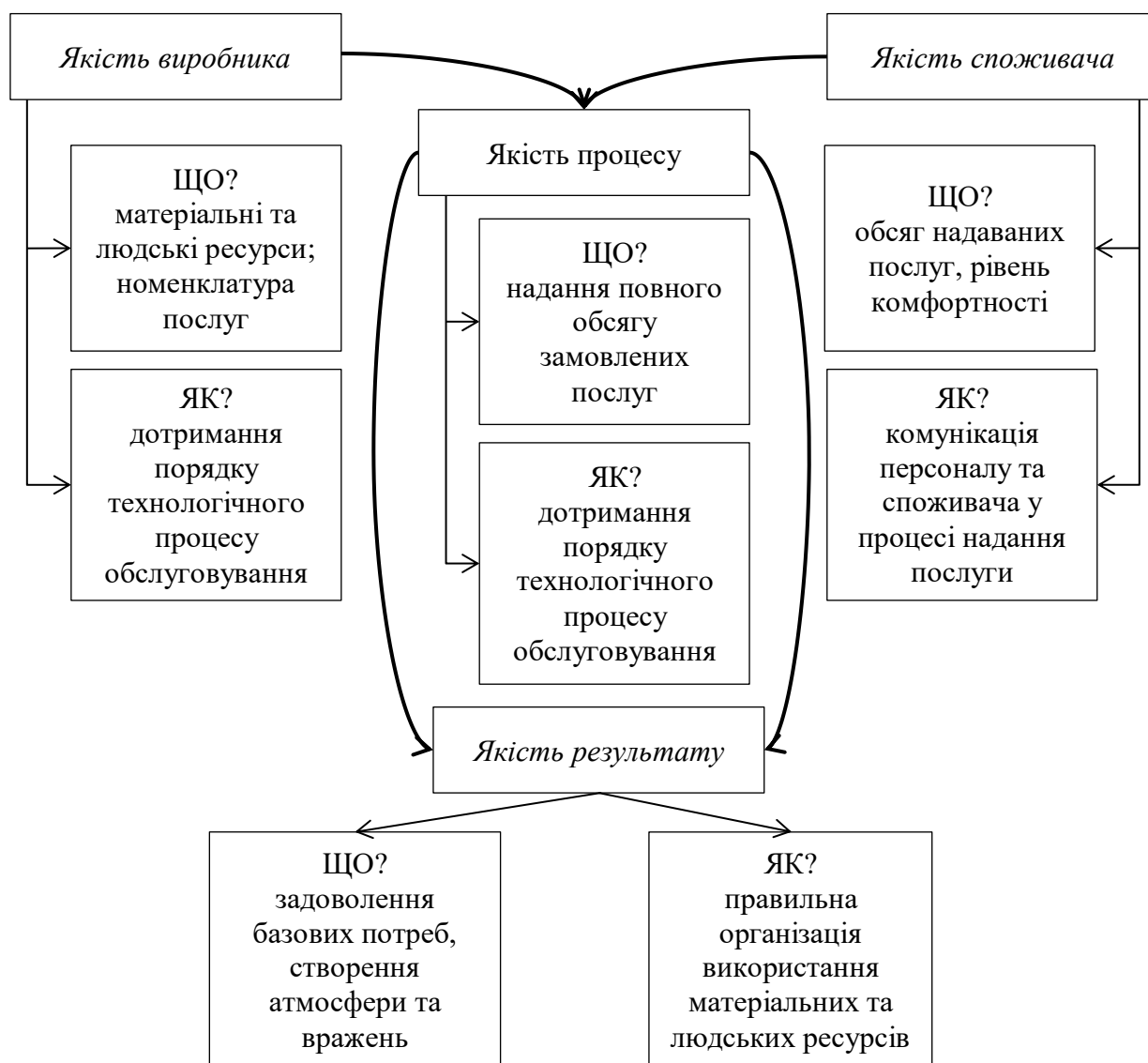


Рис. 1.9. Модель якості послуг Майєра-Матмюлера, адаптована для підприємства готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [217]

Проте справедливо відзначити, що модель якості послуг Майєра-Матмюллера має низку недоліків. Зокрема, модель оперує широкими поняттями (наприклад, «якість процесу», «якість результату»), не надаючи чітких індикаторів або методів вимірювання кожного з елементів, що ускладнює її прикладне використання в реальних умовах без додаткової адаптації. Також у цієї моделі немає конкретних метрик або ключових показників ефективності (KPI), що ускладнює застосування в системах контролю якості, внаслідок чого важко порівнювати результати між підприємствами або здійснювати динамічний

моніторинг змін. До того ж, модель зосереджена на внутрішніх процесах і взаємодії з клієнтом, але майже не враховує ринкові умови, конкурентне середовище, цифровізацію або зовнішні ризики, такі як економічні, соціальні тощо. Вважаємо, що досліджувана модель підходить більше для класичних готелів середнього або великого розміру, проте вона є менш ефективною для бутик-готелів, апарт-готелів, хостелів, які мають інші акценти у сервісі. Таким чином можна зробити висновок, що попри високу концептуальну цінність, модель Майєра-Матмюллера потребує операціоналізації – тобто перетворення кожного елементу в конкретні показники, інструменти вимірювання і практичні механізми застосування. Лише тоді її можна буде ефективно інтегрувати в сучасну систему управління якістю послуг у готельному господарстві.

Спираючись на ідею «сприйняття якості», розкриту К. Гренроосом, американські вчені А. Парасураман, В. Зейтхамл, Л. Беррі запропонували модель GAP [224, с. 41-50]. Модель передбачає вивчення «розривів», «розбіжностей» чи «розходження» у системі «очікування споживача – сприйняття послуги». Ця модель базується на дослідженні наборів «розривів», які необхідно враховувати для подальшого підвищення якості:

розрив 1 показує відмінність уявлення керівництва про готельну послугу від очікувань та потреб споживачів;

розрив 2 виникає при розробці стандартів обслуговування без урахування потреб і очікувань потенційних чи реальних споживачів;

розрив 3 виникає у випадку недотримання вимог стандартів обслуговування у процесі надання послуги;

розрив 4 виникає по причині надання підприємством чи організацією споживачу недостовірної чи неповної інформації через рекламу або інші елементи комунікацій, що сприяє створенню помилкового враження про послуги, які насправді не можуть бути нею наданими;

розрив 5 може бути спричинений відмінністю попередніх очікувань споживача за рахунок отримання недостовірної інформації від персоналу чи неналежного виконання їхньої роботи або невідповідності уявлень попереднього

досвіду від отриманого результату після користування послугами за рахунок незадоволення особистих потреб.

Закономірно, що чим більшим є розрив, тим нижчою є якість наданої послуги. Схема моделі якості GAP наведена на рис. 1.10.

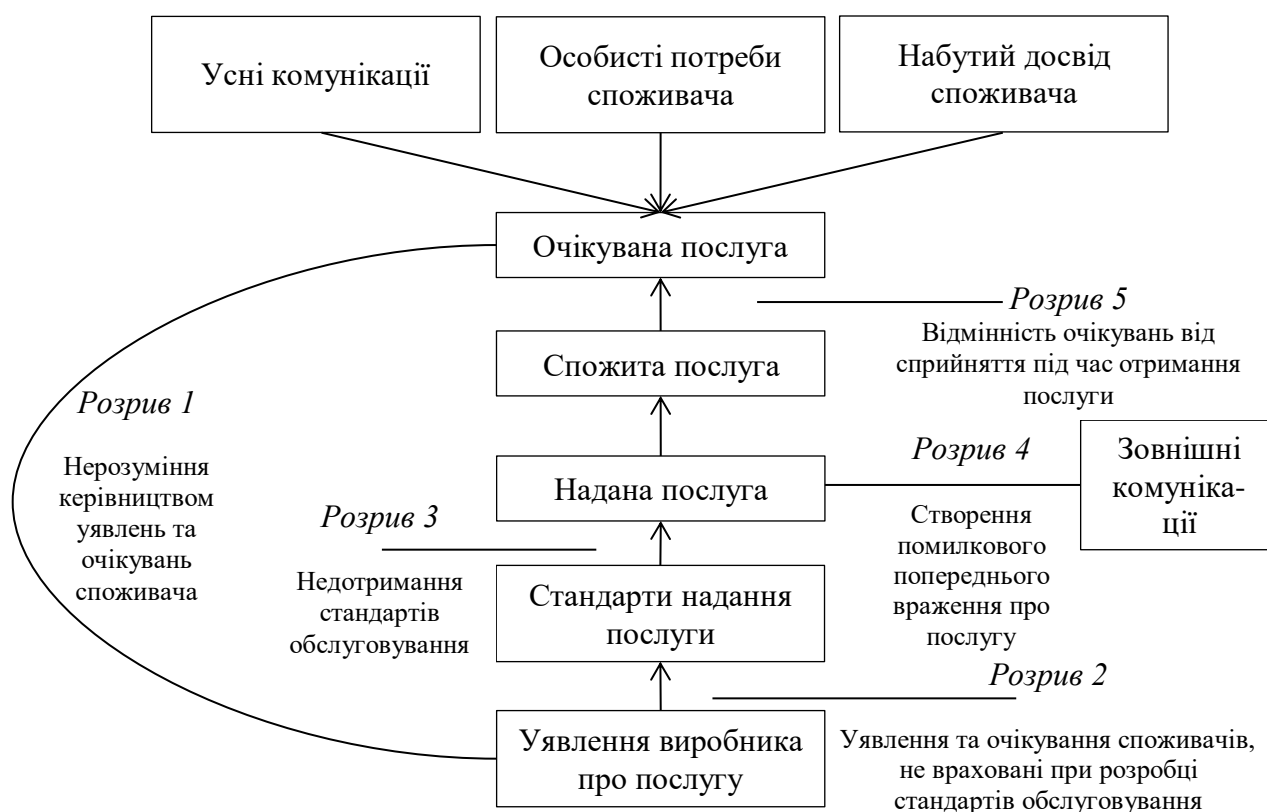


Рис. 1.10. Модель якості GAP

Джерело: складено автором на основі [224, с. 41-50]

Модель якості GAP (або модель розривів) виступає ефективним інструментом аналізу причин невідповідності між очікуваними та спожитими послугами. Модель є цінною завдяки своїй простоті, логічній структурі та орієнтованості на споживача, а її використання дозволяє підприємствам готельного господарства краще усвідомити джерела проблем у сфері якості послуг, налагодити зворотний зв'язок із клієнтами та поліпшити управління якістю на основі цільового усунення розривів. Вважаємо, що особливо корисною ця модель є для підприємств готельного господарства, де очікування та сприйняття споживача є надзвичайно суб'єктивними.

Разом з тим слід зазначити, що модель GAP має певні недоліки, зокрема: модель не містить чітких інструментів вимірювання кожного розриву, що ускладнює її практичну реалізацію без розробки додаткових індикаторів; модель зосереджена здебільшого на виявленні розривів, але не дає чітких рекомендацій щодо усунення кожного з них; модель не охоплює внутрішні чинники, такі як мотивація персоналу, технології, організаційна культура, що також суттєво впливають на якість послуги; модель не враховує той факт, що очікування споживача можуть змінюватися в процесі отримання послуги. Отже, вважаємо, що модель GAP в цілому є ефективною для діагностики управління якістю, проте для практичного використання цієї моделі необхідно поєднувати її з іншими методами (опитування, інтерв'ювання, аналіз ланцюгів створення цінності тощо) та вводити інструменти кількісної оцінки.

Після доопрацювання моделі GAP науковцями А. Парасураман, В. Зейтхамл, Л. Беррі, була запропонована нова модель SERVQUAL (якісний сервіс), яка отримала широке застосування у сфері готельного господарства [224]. Використання моделі SERVQUAL забезпечує фахівців з якості готівим інструментом для визначення якості готельної послуги у вигляді всеосяжної анкети. Дана модель використовується для виявлення «розривів» між очікуваннями споживачів та їхнім сприйняттям якості отриманих послуг. Анкета передбачає розробку двох базових блоків – «Очікування» і «Сприйняття». Усі питання в анкетах згруповані у блоки відповідно до п'яти показників якості:

відчутність – усі матеріальні об'єкти, які використовуються у процесі надання послуги (обладнання, зовнішній вигляд приміщень і співробітників, друковані матеріали тощо);

надійність – здатність надати обіцяну послугу;

чуйність – готовність персоналу підприємства допомогти споживачам щодо надання послуги;

переконливість – компетентність персоналу і звідти довіра клієнтів до підприємства;

співчуття – ступінь індивідуальної уваги до клієнтів.

Методика SERVQUAL припускає визначення так званих «очікуваної якості» та «адекватної якості», які чисельно вимірюються за п'ятьма детермінантами якості. Розрив між оцінками очікуваної якості та адекватної якості послуги має назву «зони толерантності». За цією методикою можна розрахувати інтегральний показник, який має назву «загальний індекс якості». Проте дослідники вказують на головний недолік цього показника – невисокий ступінь його інформативності, так як само по собі значення індексу може сигналізувати лише про відповідність оцінювання послуги як якісної або неякісної для розробки подальших дій щодо підвищення якості послуг.

Зарубіжні та вітчизняні фахівці дотримуються схожих думок щодо визначення змісту поняття «оцінювання якості послуг», під яким розуміють «сукупність операцій, що складається з вибору показників якості оцінювального продукту, визначення значень цих показників та порівняння їх з базовими» [13, с. 254-256]. Якщо з визначенням змісту процедури оцінювання якості послуг науковці та практики у сфері управління якістю дійшли спільного бачення, то стосовно місця цієї процедури у загальній системі управління якістю їхні думки розходяться. Це пов'язано зі складністю визначення часу і місця процедури оцінювання якості, оскільки управління якістю передбачає виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації, комунікації з метою керування роботою підприємства стосовно якості. Отже, питання щодо ролі оцінювання якості товару чи послуги в системі управління якістю залишається актуальним і потребує подальшого теоретичного осмислення.

Згідно з авторською позицією, процес оцінювання якості в умовах функціонування підприємств готельного господарства є невід'ємною складовою загальної системи управління якістю. Цю точку зору підтверджує й положення міжнародного стандарту ISO, де зазначено, що «контролювання якості – складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог щодо якості» [57]. Відповідно, процес оцінювання якості охоплює виконання вимірювань, випробувань, а також аналіз окремих або сукупності характеристик якості послуги (обслуговування).

Разом з тим, дещо інші підходи до оцінювання якості послуг виявляються у дослідженнях, в яких система управління якістю розглядається крізь призму процесного підходу [9; 96]. У стандартах серії ISO 9000, ISO 9004 визначено, що під час розроблення та впровадження систем управління якістю має застосовуватись саме процесний підхід. Його сутність полягає в здатності керівництва підприємства, установи чи організації ідентифікувати всі наявні процеси, встановлювати між ними взаємозв'язки та здійснювати управління якістю на основі такої інтеграції, включаючи формування відповідної політики з удосконалення якості [56-59]. У контексті готельного господарства кожен процес характеризується наявністю входу і виходу. Вхідними елементами виступають об'єкти праці, засоби праці та жива праця, які у сфері послуг поєднуються в часі та просторі безпосередньо в процесі надання послуги. Вихідним результатом процесу виступає готельна послуга або відповідний продукт [90; 102].

Модель системи управління якістю, що ґрунтується на процесному підході, передбачає функціонування чотирьох взаємопов'язаних блоків: відповідальність керівництва; управління ресурсами; процес життєвого циклу продукту; блок вимірювання, аналізу та поліпшення якості (рис. 1.11).

Як відзначають С. Мельниченко і К. Шеєнкова, в основі моделі процесного підходу лежить ідея Е. Демінга щодо постійного покращення якості. Запропонований підхід до управління якістю, відомий як коло Демінга або модель PDCA, включає чотири етапи: P – планує (Plan); D – виконуй (Do); C – перевіряй (Check); A – дій (Act) [14, с. 131; 110, с. 24].

Варто відзначити, що сутність цієї моделі можна викласти наступним чином:

- планування – визначення характеристик послуг та встановлення процесів, необхідних для досягнення запланованих результатів;

- виконання – впровадження та організація процесів відповідно до розробленого плану;

- перевірка – моніторинг процесів і оцінювання результатів відповідно до поставлених цілей, політики підприємства та вимог до якості послуг;

- дія – реалізація заходів, спрямованих на безперервне вдосконалення

процесів, операцій і загального рівня якості послуг.



Рис. 1.11. Модель системи якості на основі процесного підходу

Джерело: складено автором на основі [14, с. 131; 110, с. 24]

Г. Бедрадіна, С. Мельниченко і К. Шеєнкова також зазначають, що аналізувати описану вище модель потрібно в певній послідовності. Починати слід з управління ресурсами, які згідно з методом PDCA відповідають етапу Р – планує (Plan). У межах цього етапу потрібно забезпечити матеріальні, фінансові та трудові засоби для здійснення виробничого процесу. Наступним етапом є реалізація продукту – використання підприємством наявних засобів і здійснення їх конфігурації відповідно до вимог споживача, які є зовнішнім входом. У результаті діяльності виробляється готовий продукт чи послуга, яка надається споживачеві. Інформація стосовно придбаного продукту, наприклад, витрати, проблеми якості, передаються на наступний етап – вимірювання, аналізу і вдосконалення. Цей етап передбачає вивчення думки споживачів, дослідження досягнутого ступеня їхнього задоволення. Завершальним етапом циклу PDCA є відповідальність керівництва організації, у якому менеджери аналізують звіти з окремих процесів і на їх основі приймають відповідні управлінські рішення. Кожне наступне проходження

описаного колу процесу сприяє підвищенню рівня якості послуг підприємства [14, с. 132-135; 110].

Для повноти дослідження слід також звернути увагу на модель поліпшення якості Джозефа М. Джурана, який представив комплексну теорію управління якістю, в основу якої покладено систему революційного покращення. Вченим визначено революцію як «зміну, динамічний і рішучий перехід на новий, більш високий рівень продуктивності». Автор виступає проти контролю, який означає «слідувати курсом, строго дотримуватися стандартів, перешкоджати змінам». Проте не кожен вид контролю варто вважати негативним, а не всі революції корисними. Революція і контроль розглядаються науковцем як продовження одне одного. Д. Джуран наголошує на розумінні менеджерами установ структури і методології, що необхідні як для проведення революції, так і для впровадження, а також їх відмінності одне від одного [105]. Описана модель охоплює безліч аспектів планування та організації, адміністративної відповідальності за якість, установки на досконалість. Саме тому розробник був переконаним, що якість є підсумком не випадковості, а планування.

Процес поліпшення якості найкраще представлений у концепції «тріада якості» Д. Джурана і заснована на трьох фінансових процесах: плануванні, контролі та покращенні. Планування якості передбачає визначення групи клієнтів, на яких варто орієнтуватися, виявляти їхні потреби та переводити їх на мову компанії. Контроль якості базується на оптимізації характеристик продукту з метою задоволення потреб підприємства і потреб клієнтів, розробці процесу виробництва продукту. Поліпшення якості полягає в оптимізації процесу обслуговування та перевірці відповідності послуги, яка є результатом процесу, заданим вимогам [105].

Використовуючи принцип теорії «тріад якості», нами пропонується розглядати якість послуг підприємств готельного господарства як комплекс якості наданої послуги, якості процесу обслуговування та якості функцій управління (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Концептуальна модель підвищення якості послуг підприємств готельного господарства, що ґрунтується на концепції «тріади якості»

Джерело: складено автором на основі [94]

Доцільно зазначити, що запропонована концептуальна модель візуалізує системний підхід до забезпечення та вдосконалення якості послуг у сфері готельного господарства, базуючись на трьох складових: якості наданої послуги, що відповідає за фактичний результат наданої послуги; якості процесу обслуговування, що пов'язаний з взаємодією персоналу з клієнтом у процесі надання послуги; якості функцій управління, що пов'язані з ефективністю системи управління, яка забезпечує виробництво та реалізацію послуг. Зауважимо, що ця модель відображає цілісну систему управління якістю у готельному господарстві, де враховуються як кінцевий результат, так і процеси, що до нього ведуть. Усі три складові моделі прямо або опосередковано орієнтовані на задоволення потреб і

очікувань клієнта, що відповідає сучасним підходам до сервісу. У моделі підкреслюється важливість не лише процесу й результату, а й безпосереднього управління – як основи створення умов для стабільної якості, що дозволяє комплексно підходити до підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства на ринку через послідовне управління усіма ключовими аспектами сервісу.

На основі розробленої концептуальної моделі підвищення якості послуг підприємств готельного господарства, що ґрунтується на концепції «тріади якості», можна зробити висновок про необхідність розробки інтегрованого підходу до управління якістю, який би охоплював не лише результат наданої послуги, а й процес її надання та управлінську функцію. Такий підхід дозволяє системно виявляти та усувати недоліки на всіх етапах сервісної взаємодії – від стратегічного планування до безпосереднього контакту з клієнтом.

З огляду на це, наступним логічним кроком дослідження є визначення конкретних методів управління якістю послуг, які здатні забезпечити реалізацію положень концептуальної моделі на практиці. Методологічне підґрунтя мають становити як традиційні інструменти контролю якості, так і сучасні клієнтоорієнтовані методики, зокрема: метод розгортання функції якості (QFD); метод діаграмного проектування (Service Blueprinting); споживчий сценарій надання послуги; модель точок взаємодії (Touchpoints Models).

Одним з результативних інструментів управління якістю послуг є метод розгортання функції якості (Quality Function Deployment – QFD), запропонований японським ученим Йодзі Акао наприкінці 60-их рр. XX ст. Сутність цього підходу полягає в інтеграції аспектів якості, технологічних характеристик і витрат у процеси розробки, виробництва та надання послуги з метою забезпечення максимальної відповідності очікуванням споживачів та досягнення бажаного рівня задоволеності [189]. Метод QFD ґрунтується на концепції позиціонування та спрямований на трансформацію очікувань споживачів у конкретні характеристики послуги, які мають конкурентні переваги завдяки орієнтації на ключові параметри диференціації. Крім того, метод передбачає поєднання специфікацій послуги з

параметрами відповідного виробничого процесу, що дозволяє досягти узгодженості між вимогами ринку та внутрішніми можливостями підприємства (рис. 1.13).

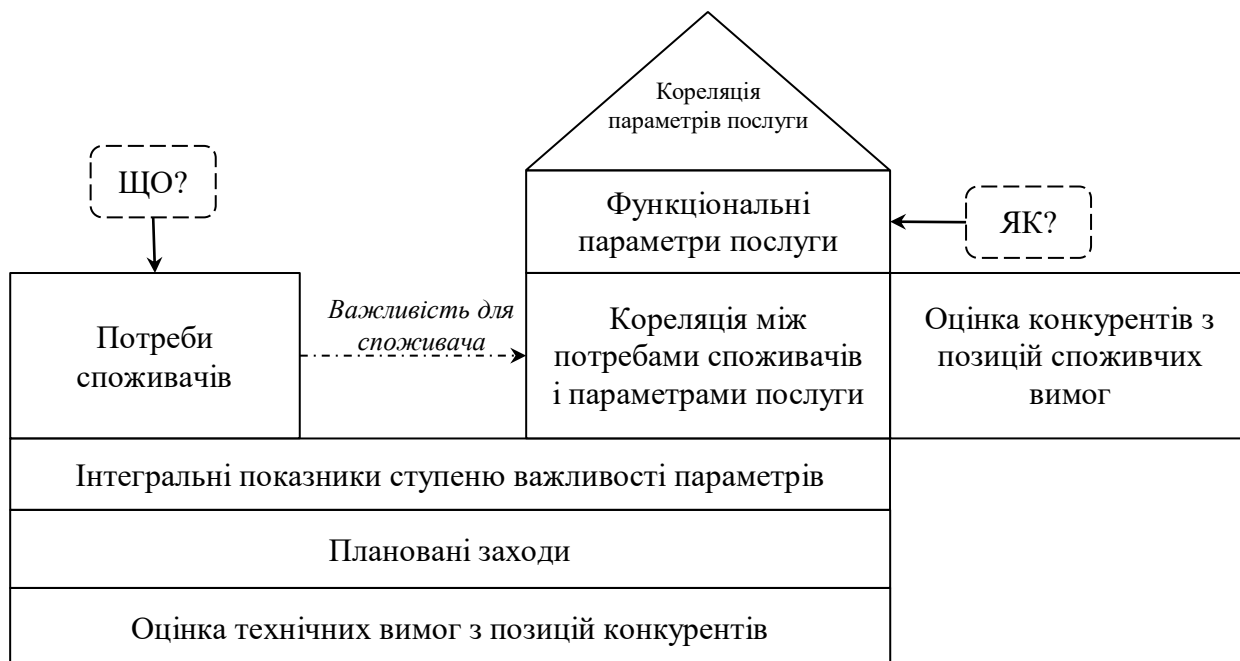


Рис. 1.13. Загальна структура матриці розгортання функції якості послуг («Будинок якості»)

Джерело: [189]

Основною метою використання цього методу є встановлення відповідності між потребами споживачів («що?») і ресурсами, за допомогою яких їх можна задовольнити («як?»). У правій частині матриці оцінюється ступінь задоволення потреб конкурентами або найкращих досягнень у галузі, а у «даху» будинку відображається ступінь кореляції параметрів послуги.

Метод QFD є структурованим підходом, що послідовно переводить споживчу цінність послуги у конкретні вимоги до самої послуги. Цей підхід далі деталізується до модульної структури процесу надання послуги, а потім до виробничих та технологічних умов її реалізації. Усі аспекти, пов'язані з виробництвом та наданням послуги, знаходять своє відображення в QFD, що особливо важливо для сфери послуг, яка включає моделювання людської поведінки.

У матриці розгортання функції якості для послуг, традиційний елемент «вигода × характеристика» заміщується конкретними видами діяльності, що виконуються персоналом, який надає послугу [189]. Застосування методу QFD дозволяє визначити інтегральний показник ступеня важливості параметрів послуги з позицій їхнього впливу на рівень задоволення потреб споживачів.

Оскільки у процесі готельного обслуговування задоволення потреб та очікувань споживача відбувається під час його взаємодії з виробником продукції чи послуги, то пропонується використовувати також метод діаграмного проєктування (Service Blueprinting), що полягає у схематичному зображенні системи управління обслуговуванням споживачів і процесів, які відбуваються в ній. Цей метод дозволяє отримати більш точне уявлення про процес управління якістю послуги за рахунок «погляду на обслуговування зверху», сприяє створенню, вивченню та тестуванню послуги ще до того, як буде здійснюватися її реалізація.

Технологія діаграмного проєктування візуалізує процес надання послуг, розмежовуючи його на дві основні частини для споживача: «видиму» та «невидиму». Видима частина діаграми включає всі етапи та завдання, які споживач безпосередньо сприймає під час отримання послуги. Це ті аспекти, що формують клієнтський досвід. Натомість, невидима частина діаграми відображає внутрішні завдання, що виконуються для «виробництва» послуги та залишаються прихованими від споживача. Незважаючи на їхню невидимість, ці внутрішні процеси взаємопов'язані, піддаються контролю та можуть змінюватися, а їхні завдання взаємозамінні. Вважаємо, що такий підхід забезпечує ефективне управління всім циклом надання послуги [189].

Впровадження методу споживчого сценарію надання послуги дозволяє управлінцям не лише самостійно моделювати етапи та завдання процесу обслуговування, а й отримати уявлення про очікування клієнта щодо процесу надання послуги. Подальше залучення споживача до процесу оцінювання запропонованого сценарію та надання ним рекомендацій щодо вдосконалення процесу дозволяє виявити сильні й слабкі аспекти обслуговування в межах доступної для клієнта частини сервісу. Проте слід зазначити, що така методика

обмежується лише «видимою» частиною процесу, тоді як невидимі етапи залишаються поза сферою оцінювання клієнта.

З огляду на те, що готельна послуга споживається в процесі безпосередньої взаємодії між клієнтом і постачальником, окремі науковці визначають це як «точку взаємодії» – фазу, в межах якої відбувається пряма комунікація між споживачем і виконавцем послуги. Саме у цих точках формується сприйняття якості послуги споживачем, і саме вони відіграють вирішальну роль у підтвердженні чи спростуванні очікувань клієнта. Такі моменти піддаються управлінському впливу, що дозволяє розглядати їх як контрольовані параметри якості. Менеджери можуть аналізувати й коригувати кількість і характер точок взаємодії, формулювати чіткі інструкції для персоналу щодо стандартів поведінки, розподілу обов’язків, тривалості виконання окремих операцій під час контакту з клієнтом [189]. Приклад застосування моделі наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Застосування моделі точок взаємодії на прикладі підприємства готельного господарства

Опис точки взаємодії	Контактна особа	Вимоги до якості обслуговування (надійність, чуйність, переконливість тощо)	Дії по відношенню до товарної стратегії (процес, люди, матеріальне середовище)
1	2	3	4
Вхід у готель	Охоронець, портье	Ввічливість, швидка реакція, охайний зовнішній вигляд, орієнтованість на клієнта	Провести тренінг з етикету, забезпечити сучасну форму, облаштувати зону входу (освітлення, чистота, зручність)
Зустріч на рецепції	Адміністратор (ресепціоніст)	Чіткість, уважність, знання іноземних мов, готовність допомогти	Впровадити CRM-систему, навчити персонал, забезпечити зручну зону чек-іну, оптимізувати навігацію у холі
Поселення до номера	Ресепціоніст, носій багажу	Оперативність, інформативність, тактовність, пояснення умов проживання	Оновити інструкції персоналу, забезпечити швидке оформлення, покращити сервіс супроводу до номера

1	2	3	4
Перебування в номері	Покоївка, обслуговуючий персонал	Чистота, комфорт, негайне реагування на запити, повага до приватності	Регулярний клінінг, контроль якості прибирання, зручні канали комунікації (дзвінок/додаток/месенджер)
Використання додаткових послуг (SPA, ресторан, конференц-зал)	Працівники відповідних підрозділів	Компетентність, чуйність, дотримання розкладу, готовність задовольнити індивідуальні побажання	Персоналізація сервісу, проведення опитувань задоволеності, тренінги з сервісної поведінки
Виїзд з готелю (чек-аут)	Ресепціоніст, носій багажу	Оперативність, ввічливість, можливість швидко оформити рахунок, позитивне завершення враження	Автоматизація процесу чек-ауту, створення зони для комфортного очікування, подяка клієнту
Післявиїзна взаємодія (опитування, відгуки)	Менеджер по роботі з клієнтами	Уважність до відгуків, вдячність за зворотній зв'язок, прозорість змін на основі відгуків	Налаштування email- або SMS-опитувань, впровадження системи обробки скарг/пропозицій, комунікація змін

Джерело: складено автором

Для кожної з точок взаємодії доцільно сформулювати перелік пріоритетних критеріїв якості обслуговування, а також розробити алгоритми виконання відповідних операцій. Упорядкування покрокових інструкцій та процедурних схем сприяє скороченню часу на підготовку персоналу до роботи та підвищує об'єктивність у процесі оцінювання ефективності виконання службових обов'язків у процесі обслуговування клієнтів.

Слід зауважити, що на основі виконаного дослідження у дисертації сформульовано характеристики клієнтоорієнтованих методів управління якістю послуг підприємств готельного господарства, що відображено у табл. 1.3.

Виконане порівняння клієнтоорієнтованих методів управління якістю послуг підприємств готельного господарства дозволяє зробити низку важливих узагальнень:

еволюція підходів до якості у сфері послуг, зокрема підприємств готельного господарства, демонструє поступовий перехід від суто технічного контролю (як у випадку з QFD) до інтеграції людського фактору, емоційного досвіду та індивідуальних очікувань споживача;

**Основні характеристики клієнтоорієнтованих методів управління
якістю послуг підприємств готельного господарства**

Назва методу	Тип	Зміст методу	Походження	Призначення
Метод розгортання функції якості (Quality Function Deployment)	Традиційний метод контролю якості з елементами клієнто-орієнтованості	Перетворення споживчих вимог у технічні характеристики послуг (через так званий «Дім якості»)	Розроблений в Японії у 60-70-их рр. XX ст. для промисловості, пізніше адаптовано до сфери послуг	Формалізує вимоги клієнтів і забезпечує технічну відповідність послуг цим вимогам
Метод діаграмного проєктування (Service Blueprinting)	Сучасний клієнто-орієнтований аналітичний метод, який широко застосовується у сфері сервісного дизайну, UX-досліджень та управління якістю послуг	Побудова детальної візуальної схеми (blueprint), яка відображає всі етапи взаємодії клієнта з послугою, включно з діями персоналу, підтримуючими процесами та фізичними доказами сервісу	Розроблений у 80-х рр. XX ст. як інструмент системного візуального моделювання процесу надання послуг, орієнтованого на покращення клієнтського досвіду	Забезпечує цілісне бачення процесу обслуговування; дозволяє виявити потенційні вузькі місця, дублювання чи розриви у сервісі; забезпечує єдине розуміння сервісу серед співробітників і менеджерів
Споживчий сценарій надання послуги	Сучасний клієнто-орієнтований метод, спрямований на створення позитивного клієнтського досвіду	Моделювання типових дій, очікувань і проблем користувача в контексті споживання послуги	Ідентифікація вузьких місць, емоційних реакцій, покращення інтерфейсів (точок) обслуговування	Часто поєднується з клієнтами (personas), сторітелінгом, journey maps
Модель точок взаємодії (Touchpoints Models)	Сучасний клієнто-орієнтований метод, спрямований на створення позитивного клієнтського досвіду	Аналіз кожного етапу контакту клієнта з послугою – до, під час і після її надання	Виявлення критичних моментів, де формується задоволення або незадоволення клієнта	Полягає в ідентифікації, аналізі та оптимізації всіх етапів контакту споживача з послугою

Джерело: складено автором на основі [144; 189]

сучасні клієнтоорієнтовані методики вирізняються більшим фокусом на емоційні аспекти, зручність, послідовність та інтуїтивність сервісу, що дозволяє не просто виявляти недоліки, а й передбачати очікування клієнтів, формувати інноваційні послуги, адаптовані до змін у поведінці споживачів;

у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства оптимальним є комбіноване використання як традиційних, так і сучасних методів, що забезпечує структурну надійність сервісу з одного боку, та гнучкість, інноваційність і клієнтську привабливість – з іншого.

На основі опрацьованих матеріалів у дисертації запропоновано напрями застосування найпоширеніших методів управління якістю послуг для підприємств готельного господарства (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

**Застосування найвідоміших методів управління якістю послуг
на підприємствах готельного господарства**

Назва методу	Характеристика методу	Напрями застосування методу
1	2	3
Опитування	Оцінювання рівня задоволеності із застосування різних засобів комунікації	Дослідження попиту, оцінювання роботи персоналу, визначення слабких сторін послуг підприємств готельного господарства
Атестація персоналу	Оцінювання теоретичних знань працівників	Підготовка до практичної роботи, можливість визначення потенціалу працівника
Метод SERVQUAL	Використання узагальненої шкали з метою здійснювати комплексного вимірювання сприйняття якості сервісу з позиції споживача	Дослідження очікувань споживача від отриманого результату та можливість удосконалення послуги за результатами анкетування
Метод розгортання функції якості	Визначення показників якісного сервісу, що відіграють найважливішу роль для споживачів	Визначення ступеня важливості компонентів послуги та їхнє подальше порівняння з конкурентами чи еталонами
Метод діаграмного проектування готельної послуги	Побудова структурної схеми, що відображає ключові етапи взаємодії та внутрішні процеси, які впливають на якість сервіс	Ідентифікація точок взаємодії працівників і клієнтів на різних етапах гостювального циклу та аналіз їхнього впливу на загальне враження споживача від отриманої послуги

1	2	3
Споживчий сценарій надання послуги	Залучення клієнтів до формування сервісного процесу шляхом виявлення та пріоритезації критеріїв, які, на їхню думку, мають вирішальне значення для оцінювання рівня якості обслуговування	Врахування очікувань клієнту під час проектування послуг підприємств готельного господарства
Метод точок взаємодії	Оцінювання відповідності професійних та комунікативних характеристик персоналу під час безпосередньої взаємодії зі споживачем у процесі надання та споживання готельної послуги	Процесне проектування послуг підприємств готельного господарства та розробка технологічних інструкцій або алгоритмів дій для кожного із етапів процесу обслуговування

Джерело: складено автором на основі [10; 76; 109]

На підставі виконаного аналізу теоретико-методичних засад дослідження якості послуг у сфері готельного господарства можна зробити висновок, що якість виступає багатокомпонентним поняттям, яке охоплює як технічні параметри обслуговування, так і емоційно-поведінкові аспекти взаємодії з клієнтом. При цьому сучасні підходи дедалі більше акцентують увагу на клієнтоорієнтованості, сприйнятті якості та узгодженості послуги з очікуваннями споживача. Однак наявність ґрунтового теоретичного підґрунтя не гарантує належного рівня якості послуг у практичній діяльності підприємств готельного господарства. Для переходу від концепцій до управлінських рішень необхідним є етап об'єктивної діагностики фактичного стану якості надання послуг, що дозволить виявити проблемні зони у сервісній взаємодії, оцінити рівень відповідності послуг очікуванням споживачів, обґрунтувати напрями удосконалення обслуговування, сформулювати інструментарій подальшого управління якістю. Таким чином, наступним етапом дослідження має стати розробка методичного підходу до діагностики якості послуг, який враховуватиме специфіку готельного сервісу, мультиаспектність категорії «якість» та сучасні вимоги до клієнтського досвіду.

У процесі написання першого розділу було використано джерела: [2; 6; 9-11; 13; 14; 20; 22; 23; 26; 28; 29; 35; 44; 47; 49; 50; 52-54; 56-59; 61; 69; 70; 73; 75; 76;

81; 84; 87; 89; 90; 100; 101; 102; 105; 106; 108-110; 114; 115-117; 118; 127; 128; 130; 135; 137; 140; 143; 145-147; 149; 152; 156-159; 161; 167; 169; 173-176; 179; 181; 182; 183; 189; 192; 193; 195; 200; 202-204; 208; 211-213; 216; 217; 219-221; 223-226].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [17; 91; 92; 94; 95; 96; 188; 189].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Обґрунтування методики оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства

Оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства становить важливе, але водночас неоднозначне завдання, зумовлене складністю організації діяльності засобів розміщення та особливостями готельних послуг, що формується безпосередньо в процесі надання послуг. Як свідчать дослідження, вітчизняні та зарубіжні науковці здебільшого використовують спільні підходи, щоб розкрити сутність цієї процедури. Оцінювання рівня якості послуг передбачає здійснення комплексу взаємопов'язаних дій, що включають вибір релевантних показників якості послуги, визначення відповідних методів оцінювання, проведення вимірювань значень обраних показників, зіставлення отриманих результатів із референтними величинами та формування управлінських рішень на основі отриманих даних [180].

У сфері готельного господарства якість послуг розглядається як сукупність властивостей і характеристик, що забезпечують задоволення очікувань і потреб споживачів [61]. Для досягнення високого рівня обслуговування клієнтів суб'єктам готельного господарства доцільно розробляти і впроваджувати дієві системи оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства, які б гарантували споживачеві задоволення його вимог щодо користування послугами підприємства готельного господарства.

У підпункті 1.3 було запропоновано розглядати якість послуги підприємства готельного господарства як комплекс трьох складових: якість наданої послуги; якість процесу обслуговування; якість функцій управління. Виходячи з цього доцільно дослідити методичні підходи до оцінювання кожної складової якості

послуг підприємств готельного господарства.

Якість послуг підприємств готельного господарства можливо оцінюватися за такими трьома напрямками:

- 1) технічна якість;
- 2) функціональна якість;
- 3) соціальна (етична) якість.

Технічна якість передбачає оцінку матеріально-технічного забезпечення процесу надання послуг підприємствами готельного господарства, що включає рівень комфортності, безпеки та використання сучасних технологій у сфері обслуговування. Зокрема, цей напрям охоплює такі характеристики: тривалість очікування заселення до номера; обсяг інформації та кількість документів, які клієнт має заповнити під час реєстрації; стан номерного фонду (технічний, санітарно-гігієнічний) та його оснащення; якість постільної білизни; наявність і функціональність основного обладнання (меблі, кондиціонери, телевізори, холодильники, електрочайники, фени тощо).

Функціональна якість характеризує здатність персоналу підприємств готельного господарства ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки відповідно до внутрішніх стандартів обслуговування та посадових інструкцій. Оцінювання в цьому напрямі передбачає аналіз таких аспектів: асортимент доступних для клієнтів додаткових послуг, як платних, так і безоплатних; можливість замовлення харчування у номер; організація трансферу чи виклику таксі; послуги з бронювання квитків на транспорт або культурні заходи (театри, музеї); надання екскурсійних послуг; доступність допомоги консьєржа тощо [157].

Соціальна (етична) якість послуг підприємств готельного господарства охоплює морально-етичні аспекти взаємодії персоналу з клієнтами, що безпосередньо впливають на загальне сприйняття сервісу та формують рівень задоволеності споживача. Цей вимір якості пов'язаний із дотриманням норм етикету, принципів ввічливості, поваги до гідності клієнтів, конфіденційності, толерантності та чуйності. Соціальна якість передбачає: дотримання етичних норм спілкування персоналом з відвідувачами, незалежно від національності, статі, віку,

релігійних або інших переконань; забезпечення конфіденційності особистої інформації клієнтів; емпатійність та чуйність у реагуванні на скарги, побажання або емоційний стан клієнтів; етичну поведінку працівників у складних або конфліктних ситуаціях; створення атмосфери доброзичливості, довіри та поваги; відповідальне ставлення до соціальних і культурних потреб клієнтів (наприклад, врахування особливостей харчування, релігійних звичаїв, доступності середовища для осіб з інвалідністю).

Вважаємо, що використання означених підходів в оцінці дозволить забезпечити комплексне бачення явища якості готельного обслуговування з урахуванням як матеріальних, так і організаційно-професійних аспектів діяльності підприємств готельного господарства.

Комплексне управління якістю передбачає також системну оцінку ефективності функцій управління, які реалізуються на підприємстві готельного господарства. Ефективність функціонування системи управління якістю на підприємстві готельного господарства можна оцінити із застосуванням критеріїв досконалості Балдріджа. Цей підхід передбачає визначення місця підприємства готельного господарства на ринку, орієнтуючись на отриманий ним комплексний ранг, що формується серед семи напрямків:

- 1) лідерство – показує, яким чином поводить się керівництво підприємства та як підприємство поводить się всередині громади;
- 2) стратегія – демонструє як підприємство встановлює та планує реалізовувати стратегічні напрями власної діяльності;
- 3) клієнти – дає можливість оцінити як підприємство будує та підтримує міцні, тривалі стосунки з клієнтами;
- 4) вимірювання, аналіз та управління знаннями – дозволяє визначити, яким чином підприємство використовує дані для підтримки ключових процесів та управління продуктивністю;
- 5) робоча сила – демонструє як підприємство розширює можливості та залучає свою робочу силу;
- 6) операції – дозволяє оцінити рівень розробки, управління та

вдосконалення підприємством ключових процесів;

7) результати – демонструє, яка діяльність підприємства є найбільш ефективною з точки зору задоволеності споживачів, фінансів, людських ресурсів, результатів діяльності постачальників і партнерів, операцій, управління та соціальної відповідальності порівняно з конкурентами [42; 77].

Описані вище підходи можна взяти за методологічну основу для оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства. Безпосередньому дослідженню якості послуг підприємств готельного господарства, як основної складової готельного продукту, передують окреслення етапів процесу оцінювання, які представлені на рис. 2.1.

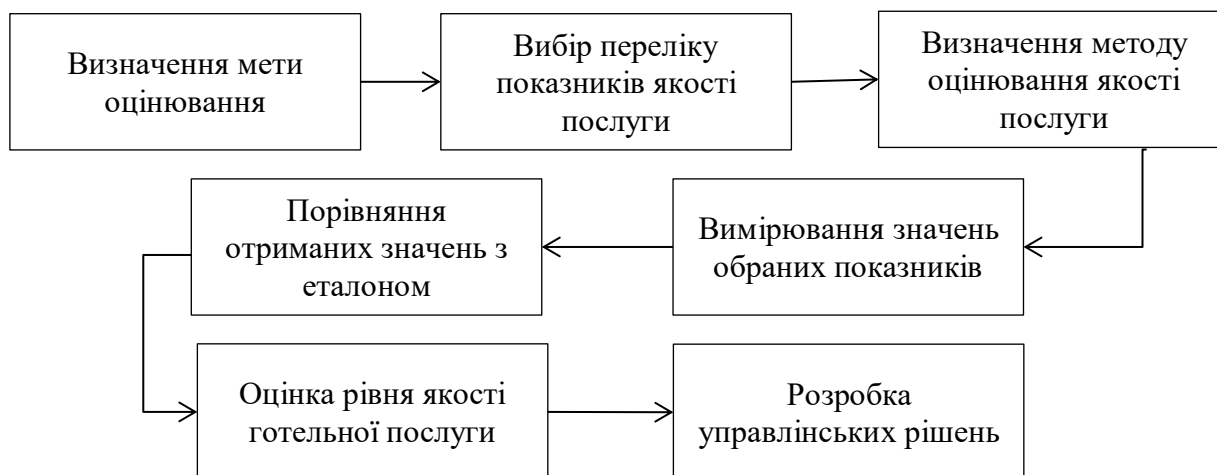


Рис. 2.1. Послідовність етапів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором

Зазначимо, що процес оцінювання якості послуг розпочинається з визначення відповідних показників, за якими здійснюється ця процедура. У цьому контексті слід враховувати настанови, викладені як у чинних нормативно-правових актах, так і в профільній науковій літературі. Зокрема, у ДСТУ ISO 9004-2-96 «Управління та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг» передбачено поділ характеристик якості послуг на дві основні групи: кількісні та

якісні. До кількісних характеристик, які мають значення у сфері готельного обслуговування, належать, зокрема: тривалість очікування надання послуги; технічні характеристики обладнання, інструментів і матеріалів; надійність та точність виконання операцій; повнота комплексу послуг; рівень безпеки; ступінь автоматизації та механізації процесів. Якісними характеристиками являються ввічливість, доступність персоналу, довірливі відносини в колективі, професійний рівень, комфорт та естетика; ефективність контактів виконавця та клієнта [59].

Дослідниками А. Парасураман, В. Зейтхамл, Л. Беррі було визначено ключові показники якості, які можуть слугувати орієнтиром для споживачів під час оцінювання рівня наданих послуг. До таких характеристик авторами було віднесено: довіру; відчуття безпеки; доступність; здатність до комунікації; зовнішні атрибути послуги; надійність; оперативність реагування; професійну компетентність; ввічливе ставлення персоналу [224].

Вітчизняні науковці, у свою чергу, акцентують увагу на доцільності застосування підходу, що базується на оцінці витрат, спричинених низькою якістю послуг. Зокрема, у сфері інформаційного сервісу до таких витрат можна віднести:

1. Втрати, спричинені затримками в реалізації заходів, наприклад: відсутність оперативної відповіді на повторні звернення клієнта; несвоєчасне надання запитуваних інформаційних матеріалів; ігнорування претензій замовника.

2. Втрати, пов'язані з неузгодженістю очікувань і результатів, коли запропонована послуга не відповідає очікуванням клієнта, навіть за умови намагань точно з'ясувати його потреби й забезпечити відповідне виконання.

3. Втрати втрачених можливостей, які виникають унаслідок несвоєчасної реакції на запити клієнтів, що може призвести, зокрема, до втрати потенційного замовлення.

4. Втрати, пов'язані з необґрунтовано високими очікуваннями, що мають місце, коли приймається рішення про вдосконалення послуги на основі неперевіреної або некоректно інтерпретованої інформації, без урахування фактичного попиту чи зацікавленості клієнтів у таких змінах [89].

Крім того, науковці при дослідженні якості продукції, товарів і послуг окрім

терміну «показник якості» вживають також термін «критерій якості» [88]. Відмічено, що в окремих випадках поняття «критерій» дослідники розуміють як «показник» якості, тому доцільно визначити власну позицію щодо даного питання.

У праці Н. Свірідової і Ю. Скорченко поняття «критерій» означає «суттєву відмітну ознаку, на підставі якої здійснюється оцінювання, визначення або класифікація чого-небудь» [164]. Тобто, вважаємо, що під критерієм слід розуміти основну вимогу до оцінювання правильності вирішення поставленого завдання. Необхідність наявності критерію зумовлена потребою чіткого визначення процедур оцінювання певного продукту, процесу або явища.

На думку Н. Свірідової і Ю. Скорченко, поняття «показник» означає те, на підставі чого можна робити висновок про розвиток або хід чого-небудь [164]. Отже, можна констатувати, що поняття «критерій» і «показник» мають різне змістове наповнення. Таким чином, варто акцентувати увагу на тому, що при оцінюванні якості послуг підприємств готельного господарства слід окремо виділяти критерії оцінювання зі сторони виробника (забезпечення конкурентоспроможності послуги) та зі сторони споживача (задоволеність гостя).

Наступним етапом дослідження є визначення методів, на основі яких можливо здійснювати оцінювання якості послуг. Загальні відомості про оцінювання рівня якості досить широко і ґрунтовно досліджені вітчизняними та зарубіжними науковцями, але слід зазначити про зміщення акценту їхніх напрацювань у бік дослідження товарів і продукції, що мають матеріальну форму. Значно менше існує наукових досліджень про методи оцінювання якості послуг, зокрема тих, що надаються підприємствами готельного господарства. Доцільно відзначити, що процес оцінювання якості послуг набагато складніший, ніж якості матеріальної продукції. Це зумовлено сприйняттям споживачем не тільки кінцевого результату, а і його безпосередньою участю у процесі її надання. Виходячи з цього, стає зрозумілим, що не всі методи оцінювання якості, що пропонують у спеціальній науковій літературі, можуть бути придатними для застосування у сфері готельного господарства [71].

Слід зазначити, що узагальненої класифікації методів оцінювання якості

послуг підприємств готельного господарства на сьогодні в науковому просторі ще не розроблено. Деякі автори, описуючи види та методи оцінювання якості послуг, зосереджуються лише на окремих характеристиках, які, на їхню думку, найкраще відображають специфіку діяльності підприємства. Такий підхід характеризується відносною простотою реалізації процедур оцінювання та універсальністю.

Як зазначає І. Пріхно, «методи оцінювання якості готельних послуг є різноманітними і залежать від специфіки діяльності готелю, а також від цілей, що ставляться перед дослідником. Вони можуть включати як кількісні, так і якісні інструменти збору інформації, що дозволяють отримати точні дані про кожен з компонентів якості» [145].

Залежно від джерел інформації, прийнято поділяти методи оцінювання показників якості послуг на три основні групи: традиційні, експертні та соціологічні [193]. Традиційні методи передбачають оцінювання посадовими особами профільних відділів підприємства або спеціалізованих установ. Експертні методи, які набувають дедалі більшого поширення, ґрунтуються на фахових судженнях професіоналів відповідного профілю. Соціологічні методи базуються на оцінках фактичних або потенційних споживачів послуг, що збираються за допомогою анкетування, опитувань, а також у межах виставок, презентацій або конференцій.

У свою чергу, Т. Ткаченко, С. Мельниченко та М. Босовська пропонують класифікувати методи оцінювання якості за способом отримання інформації на вимірювальний, реєстраційний, органолептичний та розрахунковий [176; 182]. Вимірювальний метод використовує дані, отримані за допомогою технічних приладів. Реєстраційний метод ґрунтується на підрахунку подій, предметів або витрат, пов'язаних із виготовленням чи наданням послуги. Органолептичний метод базується на сприйнятті людиною характеристик послуги за допомогою органів чуття. Розрахунковий метод використовує інформацію, отриману в результаті теоретичних чи емпіричних обчислень [12; 74].

Одним із найбільш ефективних методів сучасної практики управління якістю у сфері готельного господарства є комплексний метод оцінювання. Його сутність

полягає у поетапному проведенні процедур, що дозволяють отримати узагальнене оціночне судження щодо якості послуги. На першому етапі визначають набір ключових показників, які репрезентують рівень якості готельної послуги. Кожен з обраних показників підлягає кількісному оцінюванню, результати якого стандартизуються для можливості порівняння. Наступним етапом є визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника, що дозволяє встановити їхню відносну значущість у загальній структурі якості. Цю процедуру, як правило, здійснюють досвідчені експерти. Завершальним етапом є об'єднання всіх показників з урахуванням їх вагомості в єдиний інтегральний індекс на основі відповідної математичної моделі.

М. Рибов пропонує методи оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства поділяти на дві групи: методи, засновані на характеристиці продукту, та методи, що базуються на аналізі інцидентів, пов'язаних з якістю [156]. Використання першої групи методів передбачає застосування заздалегідь підготовлених списків із характеристиками для з'ясування враження споживачів від якості отриманої послуги. Друга група методів оцінює наслідки позитивних і негативних переживань споживачів під час отримання послуги. З метою отримання якомога більш об'єктивних оцінок якості послуг підприємств готельного господарства, М. Рибов рекомендує застосовувати зазначені вище методи в комбінації з іншими підходами, тобто результат, отриманий методом, застосованим на характеристиках продукту, доцільно доповнити інформацією, яка надійшла від використання методів аналізу інцидентів, пов'язаних із якістю.

У міжнародному науковому просторі розрізняють три найбільш поширені методи визначення якості послуг в обслуговуванні споживачів підприємства готельного господарства [187]:

- оцінка корисних властивостей і характеристик процесу надання послуг;
- оцінка дефектів у процесі обслуговування клієнтів;
- система моніторингу задоволення клієнтів.

Узагальнена класифікація методів оцінювання якості [111] передбачає їхній поділ на класичні та нові. Класичні методи управління якістю було розроблено

впродовж усього періоду становлення теорії менеджменту якості, і вони зберігають свою актуальність у сучасних умовах. Їх авторами вважають провідних американських дослідників Е. Демінга, К. Ісікаву й Г. Тагуті, наукова діяльність яких була зосереджена на формуванні та вдосконаленні підходів до планування якості й застосування статистичних методів аналізу.

Водночас наприкінці ХХ ст. почалося формування сучасних або «нових» методів оцінювання якості, розвиток яких триває й сьогодні. Ці методи базуються на класичних засадах, однак відрізняються більш широким соціальним спрямуванням і розглядаються як елементи комплексного підходу. Їх застосування передбачає інтеграцію з управлінськими, технічними та організаційними інструментами, на відміну від використання класичних методів у вигляді послідовного набору окремих процедур. До числа «нових» методів відносять: метод структурування функції якості (Quality Function Deployment – QFD); концепцію «Будинку якості» (Quality House); метод «Таємного покупця» (Mystery Shopping); бенчмаркінг; методи багатовимірного статистичного аналізу.

На думку Ю. Єгупова, методи оцінювання якості можна також класифікувати за ступенем формалізованості початкових даних. Зокрема, автори виділяють три основні типи методів: експертні, змішані та математико-статистичні [63].

На основі виконаного дослідження у дисертації здійснено класифікацію методів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства з урахуванням різних критеріїв: джерела і способи отримання інформації; об'єкт оцінювання; ступінь новизни та формалізації вхідної інформації (рис. 2.2), що дало змогу сформулювати ґрунтовну та всебічну систему оцінювання. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити якість послуг підприємств готельного господарства, враховуючи як суб'єктивні, так і об'єктивні аспекти.

Слід зауважити, що ця класифікація є важливим інструментом для менеджменту у сфері готельного господарства, оскільки вона дає змогу адаптувати методи оцінювання до конкретних умов і завдань діяльності. Особливо корисною вважаємо диференціацію за ступенем формалізації інформації, оскільки в готельному господарстві важливо враховувати як кількісні показники, так і

експертні оцінки та враження клієнтів.



Рис. 2.2. Узагальнена класифікація методів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [63; 65; 156; 176; 193; 198]

На думку Н. Кудли, дослідження методів вимірювання якості послуг має базуватися на низці фундаментальних положень. Зокрема, підкреслюється, що оцінювання якості послуг є значно складнішим, ніж аналогічна процедура щодо матеріальних продуктів, що зумовлено нематеріальним характером ознак сервісу (наприклад, емоційною атмосферою в готелі). Якість послуг розглядається як результат зіставлення очікувань клієнтів із їхніми реальними враженнями від отриманого обслуговування. Крім того, науковиця наголошує, що оцінювання якості у сфері послуг охоплює не лише оцінку кінцевого результату, який часто є важко визначуваним, а й самого процесу надання послуги. Враховуючи те, що готельний продукт є комплексом взаємопов'язаних послуг, оцінювання його якості

не має обмежуватися випадковим аналізом окремих компонентів. Якість сервісу також визначається як суб'єктивна категорія, тому об'єктивне оцінювання має включати врахування думки клієнтів. Водночас вимірювання якості не має здійснюватися виключно засобами внутрішнього контролю підприємства [88, с. 249].

Ключовою проблемою, з якою стикаються більшість дослідників у сфері менеджменту якості послуг, є вибір належного методичного підходу, що дозволив би здійснювати обґрунтовані кількісні вимірювання.

Якість готельного продукту й обслуговування в підприємствах індустрії гостинності розглядаються як латентні (приховані) змінні, які неможливо виміряти безпосередньо. Для їх опису застосовується набір ознак-індикаторів (симптомів), що опосередковано відображають реальні параметри якості. У зв'язку з цим отримання достовірних результатів оцінювання можливе лише за умов використання методів порівняльного багатовимірного аналізу. Цей підхід охоплює сукупність статистичних методів, які забезпечують зіставлення багатовимірних об'єктів, що характеризуються численними параметрами. У сучасній науковій практиці багатовимірний статистичний аналіз передбачає застосування широкого спектру аналітичних інструментів, серед яких – кластерний, дискримінантний та факторний аналіз, метод головних компонент і таксономічний аналіз. Ці методи дозволяють вирішувати комплексні завдання, пов'язані з аналізом і оцінюванням якісних характеристик послуг підприємств готельного господарства.

Отже, на нашу думку, у складі інструментарію оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства доцільно використовувати метод таксономічного аналізу, який є ефективним інструментом багатовимірного аналізу, що має низку істотних переваг порівняно з іншими методами. Він вирізняється простотою математичного апарату, що робить його доступним для широкого кола дослідників. Важливою особливістю цього методу є відсутність будь-яких вимог до розподілу досліджуваних об'єктів, що забезпечує його універсальність. Крім того, таксономічний метод надає оцінки у зручному масштабі, що значно полегшує аналіз та ранжування об'єктів [63, с. 74]. Завдяки цим перевагам таксономічний

метод здобув широке застосування як у теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств. Зокрема, його використовують для розв'язання ключових тактичних завдань, таких як створення ефективних механізмів економічного стимулювання праці [64, с. 217-221], розробка бізнес-планів інвестиційних проєктів [64, с. 77-79], обґрунтування ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції [64, с. 74-77], формування оптимальної виробничої програми підприємства [63, с. 78-80] тощо.

Залежно від цілей дослідження, таксономічні методи поділяються на три основні групи: методи упорядкування, методи кластеризації (розбиття) та методи вибору репрезентантів груп. Наразі варто використовувати метод упорядкування статистичних одиниць [120; 172]. Ключовим показником у цьому методі є таксономічний індекс рівня розвитку, який являє собою синтетичну величину – «рівнодійну» всіх показників-ознакових характеристик, що описують об'єкти досліджуваної сукупності. Цей індекс слугує основою для лінійного ранжування елементів сукупності.

Процедура формування таксономічного індексу [119; 131] починається зі створення матриці спостережень (X):

$$X = (X_{ij}), i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n, \quad (2.1)$$

де X_{ij} – значення j -го показника для i -го об'єкта;

m – число об'єктів;

n – число показників-ознак.

Оскільки показники у матриці неоднорідні і описують різні властивості об'єктів, їх необхідно стандартизувати за формулою:

$$Z_{ij} = (X_{ij} - X_j) / S_j, \quad (2.2)$$

$$X_j = \sum X_{ij} / m, \quad (2.3)$$

$$S_j = \sqrt{(\sum (X_{ij} - X_j)^2 / m)}, \quad (2.4)$$

де X_j – середнє арифметичне значення j -го ознаки;

S_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника;

Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го об'єкта.

Відповідно до ролі в оцінці рівня розвитку ознаки поділяються на стимулятори – ті, що позитивно впливають на розвиток об'єктів, та дестимулятори – які мають негативний вплив. Цей поділ слугує основою для побудови еталонного об'єкта (еталона розвитку), що є точкою P_0 з координатами $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n}$:

$$Z_{0j} = \max Z_{ij}, \text{ якщо } j = K, \quad (2.5)$$

$$Z_{0j} = \min Z_{ij}, \text{ якщо } j \neq K, \quad (2.6)$$

де K – безліч стимуляторів j -го ознаки для i -го об'єкта.

Одним із ключових понять багатовимірної аналізи є відстань між об'єктами в багатовимірному просторі. У таксономічному аналізі найчастіше застосовується евклідова відстань, яка відповідає інтуїтивному уявленню про близькість об'єктів і сумісна з традиційними статистичними показниками, такими як дисперсія і середньоквадратичне (стандартне) відхилення [119; 131].

Розрахунок відстані C_{i0} між окремими об'єктами та еталоном розвитку (еталонним об'єктом) P_0 з використанням евклідової відстані здійснюється за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{[(Z_{ij} - Z_{0j})^2 \times \lambda_j]}, i = 1, \dots, m, \quad (2.7)$$

де λ_j – ваговий коефіцієнт при j -му показнику.

Вагові коефіцієнти λ_j відбивають міру важливості кожного j -го показника і за значенням варіюються в інтервалі від 0 до 1. При цьому сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1. У теорії багатовимірної аналізи існують різні способи визначення вагових коефіцієнтів, однак на практиці зазвичай застосовують методи експертних оцінок.

Отримані відстані є вихідними даними для обчислення таксономічного індексу рівня розвитку об'єкта (μ_i), що відображає ступінь його подібності до

еталона. Послідовність обчислень включає розрахунок таких показників:

- середня арифметична відстань від еталонного об'єкта (C_0):

$$C_0 = \Sigma C_{i0} / m; \quad (2.8)$$

- середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта (S):

$$S_j = \sqrt{(\Sigma(C_{i0} - C_0)^2 / m)}; \quad (2.9)$$

- таксономічний показник рівня розвитку i -го об'єкта (μ_i):

$$\mu_i = 1 - (C_{i0} / (C_0 + 2S)). \quad (2.10)$$

Вищі значення таксономічного показника для i -го об'єкта свідчать про більшу подібність об'єкта до еталона та, відповідно, вищий рівень розвитку.

Окрім класичного алгоритму (формули (2.7-2.10)), у сучасній теорії таксономічного аналізу застосовується також модифікований алгоритм, що оцінює віддаленість об'єктів від антиеталону – об'єкта з найнижчим рівнем розвитку. На початковому етапі цього алгоритму всі дестимулятори перетворюються на стимулятори за допомогою формули:

$$X = 1 / X', \quad (2.11)$$

де X' – початкове значення ознаки-дестимулятора.

Координати антиеталона встановлюються, відповідно до рекомендацій Ю. Єгупова [65, с. 74], як мінімальні значення відповідних ознак у стандартизованій матриці, що забезпечує максимальну диференціацію таксономічних показників. За модифікованим алгоритмом таксономічний індекс обчислюється за формулою:

$$\mu_i = C_{i0} / C_0 + 2S. \quad (2.12)$$

Варто зазначити, що класичний та модифікований алгоритми дають різні результати: класичний точніше характеризує лідерів, тоді як модифікований – аутсайдерів. Для забезпечення високої точності оцінок усіх об'єктів – як лідерів, так і аутсайдерів – доцільним є поєднання обох алгоритмів шляхом обчислення об'єднаної узагальненої оцінки для кожного об'єкта. Цілком слушним вбачається

твердження, що найбільш обґрунтовану версію реалізації вище зазначеного підходу наведено в дослідженні Ю. Єгупова [63, с. 77-78].

У рамках виконаного дослідження у дисертації розроблено методику порівняльного оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства на основі методу об'єднаної таксономії, що дозволяє всебічно оцінити рівень якості послуг, враховуючи як позитивні (стимулятори), так і негативні (дестимулятори) чинники. Методика включає поетапну процедуру аналізу, що охоплює такі етапи:

- 1) побудова матриці значень оцінних показників – формула (2.1);
- 2) стандартизація показників – перетворення вихідних значень показників у стандартизовані для усунення неоднорідності вимірів – формула (2.2);
- 3) розподіл показників на стимулятори та дестимулятори – визначення характеру впливу кожного показника: стимулятори позитивно впливають на рівень розвитку, дестимулятори – негативно;
- 4) побудова еталонного об'єкта (еталона розвитку) – визначення координат еталона за формулами (2.5) та (2.6);
- 5) визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують значущість кожного показника при оцінці рівня якості послуг;
- 6) розрахунок відстані до еталону – визначення евклідової відстані від кожного об'єкта до еталонного за формулою (2.7);
- 7) розрахунок таксономічного показника (класичний алгоритм) – обчислення індексу подібності об'єкта до еталона за формулами (2.8)-(2.10);
- 8) перетворення дестимуляторів на стимулятори – переведення показників-дестимуляторів у стимулятори шляхом інверсії за формулою (2.11);
- 9) установлення координат антиеталона – визначення координат антиеталона як мінімальних значень у стандартизованій матриці;
- 10) розрахунок таксономічного показника (модифікований алгоритм);
- 11) об'єднання класичного та модифікованого показників – обчислення індексу подібності об'єкта до антиеталона за формулою (2.12);
- 12) ранжування підприємств – сортування об'єктів за спаданням значень таксономічного показника для визначення порядку їх розвитку;

13) підготовка висновків – аналіз отриманих результатів і формулювання висновків щодо рівня якості послуг підприємств готельного господарства на основі порівняльного оцінювання.

Розроблена методика оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства на основі методу об'єднаної таксономії представлена у вигляді узагальненої таблиці, яка відображає не тільки послідовність етапів оцінювання, а й розкриває логіку, зміст, цілі, інструменти та очікувані результати кожного з них (табл. 2.1).

Доцільно зауважити, що запропонована методика представляє наукову цінність та практичну значущість, що підтверджується наступними висновками:

1. Системність та логічна завершеність підходу. Запропонована методика демонструє чітку послідовність дій – від збору первинних даних до формування інтегральних таксономічних показників і управлінських висновків. Така логіка побудови забезпечує методологічну цілісність та робить методику придатною до практичного застосування в реальних умовах функціонування підприємств готельного господарства.

2. Універсальність і практична адаптивність. Методика є достатньо гнучкою для застосування як для малих підприємств готельного господарства, так і в масштабних великих готельних мережах. Її структурованість дозволяє інтегрувати оцінювання якості у внутрішню систему управління та контролю, адаптуючи показники під специфіку конкретного підприємства готельного господарства.

3. Об'єктивність і глибина аналітики. Включення еталонного та антиеталонного об'єктів в методику дає змогу точно і неупереджено оцінити положення кожного підприємства готельного господарства в межах досліджуваної вибірки. Це підвищує об'єктивність результатів та дає змогу визначити реальні напрями вдосконалення.

4. Поєднання класичних і сучасних підходів. Застосування як класичного, так і модифікованого алгоритмів обчислення таксономічних показників із подальшим їх об'єднанням дозволяє уникнути спотворень результатів та забезпечує високу достовірність оцінювання. Це є суттєвою перевагою для прийняття стратегічно

Таблиця 2.1

**Методика оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства
на основі методу об'єднаної таксономії**

№	Етап методики	Мета етапу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат	Тип даних / джерело	Формули / приклади	Примітки / ризики
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Побудова матриці значень оцінних показників	Формування вхідних даних для аналізу	Табличний збір, Excel, CRM, внутрішні бази	Матриця оцінних показників	Дані про якість послуг з кількох готелів	Формула 2.1	Важливо забезпечити порівнюваність показників
2	Стандартизація показників	Уніфікація шкали для коректного порівняння	Z-нормалізація, Excel, SPSS	Стандартизована матриця	Первинні дані, опитування	Формули 2.2-2.4	Дані мають бути числовими
3	Розподіл показників на стимулятори та дестимулятори	Ідентифікація напряму впливу на якість	Експертна оцінка, логічний аналіз	Розділення на дві групи	Показники якості, аналітика	—	Неправильна класифікація викривить результат
4	Побудова еталонного об'єкта (еталона розвитку)	Формування ідеального об'єкта оцінювання	Максимізація / мінімізація значень	Вектор координат еталону	Стандартизовані показники	Формули 2.5-2.6	—
5	Визначення вагових коефіцієнтів	Врахування значущості кожного показника	Метод експертів, АНР, Delphi	Вектор ваг	Анкетування, фокус-групи	—	Суб'єктивність експертів може впливати на точність
6	Розрахунок відстані до еталону	Визначення рівня відхилення від ідеального стану	Евклідова метрика	Відстань до еталонного об'єкта	Стандартизовані показники	Формула 2.7	—

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Розрахунок таксономічного показника (класичний алгоритм)	Отримання інтегральної оцінки якості	Таксономічний метод	Класичний показник якості	Відстані, вагові коефіцієнти	Формули 2.8-2.10	—
8	Перетворення дестимуляторів на стимулятори	Уніфікація напрямку впливу	Формула перетворення	Оновлені показники	Дестимулятори	Формула 2.11	Обережність при оберненні шкал
9	Установлення координат антиеталона	Формування протилежного об'єкта	Мінімальні значення	Вектор антиеталона	Стандартизовані дані	—	—
10	Розрахунок таксономічного показника (модифікований алгоритм)	Альтернативна інтегральна оцінка	Розширений алгоритм	Модифікований показник	Дані, відстані, вагові коефіцієнти	Формула 2.12	Для порівняння з класичним підходом
11	Об'єднання класичного та модифікованого показників	Інтеграція результатів для точнішої оцінки	Усереднення або вагове об'єднання	Підсумковий показник	Обидва таксономічні показники	—	Вибір коефіцієнта впливає на результат
12	Ранжування підприємств	Складання рейтингу за рівнем якості	Сортування, Excel, візуалізація	Таблиця рейтингу	Таксономічні показники	—	Можливе застосування для прийняття рішень
13	Підготовка висновків	Надання управлінських рекомендацій	Аналітична інтерпретація	Висновки щодо сильних / слабких сторін	Результати ранжування	—	Рекомендації для покращення якості послуг

Джерело: складено автором

важливих управлінських рішень.

5. Методична глибина і наукова інформативність. Завдяки детальному обґрунтуванню кожного етапу оцінювання, визначенню цілей, використаних інструментів, потенційних ризиків і очікуваних результатів, методика трансформується у повноцінний інструмент наукового аналізу, який може бути використаним у дослідницькій, навчальній та управлінській практиці.

Таким чином, розроблена методика оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства на основі методу об'єднаної таксономії є науково обґрунтованим, практично орієнтованим та аналітично потужним інструментом, що забезпечує глибоке і комплексне оцінювання рівня якості, сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень та створює підґрунтя для стратегічного розвитку підприємств готельного господарства.

Слушно зауважити, що на основі запропонованої методики доцільно здійснити аналіз результатів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства з метою перевірки її практичної ефективності. Реалізація запропонованої методики у прикладному форматі дозволить не лише верифікувати теоретичні положення методики, а й наочно продемонструвати її дієвість у реальному аналітичному процесі. Виконання такого аналізу забезпечить глибше розуміння перспектив підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, дозволить виявити ключові слабкі місця в якості обслуговування, а також визначити пріоритетні напрями удосконалення якості послуг. У подальшому це дасть змогу формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня сервісу та задоволеності споживачів.

2.2. Аналіз результатів оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства м. Черкаси

Оцінювання якості надаваних послуг виконувалося на прикладі підприємств готельного господарства міста Черкаси. Для експериментальних досліджень обрано три готелі різної організаційно-правової форми та масштабів діяльності, що

здійснюють свою діяльність в одному ринковому сегменті (діловий туризм) і територіально розташовані поблизу центральної частини міста (табл. 2.2).

Таким чином, для дослідження було обрано готель «Черкаси Палац», готель «Optima Черкаси» та готель «Дніпро». Відзначимо, що готель «Черкаси Палац» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, основним видом діяльності є 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Готелі «Optima Черкаси» та «Дніпро» також належать до підприємств, що здійснюють основну діяльність у сфері готельного господарства, працюючи на ринку як повнофункціональні засоби тимчасового розміщення з розвиненою інфраструктурою обслуговування [38-40].

Таблиця 2.2

Підприємства готельного господарства, обрані для експериментальних досліджень якості наданих ними послуг

№з/п	Характеристика	Назва підприємства готельного господарства		
		Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»
1	Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю	Комунальне підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю
2	Місце розташування	м. Черкаси, вул. Лазарева, 6	м. Черкаси, вул. Верхня Горова, 13	м. Черкаси, вул. Верхня Горова, 145
3	Категорія готелю	3*	4*	4*
4	Кількість номерів	79	70	65
6	Цільовий сегмент споживачів	Діловий сегмент	Діловий та сімейний відпочинок	Діловий сегмент

Джерело: складено автором на основі [38-40]

Організаційно-управлінські структури цих підприємств передбачають поділ послуг на окремі операції, а поділ персоналу – на функціональні групи, відповідальні за окремі ділянки надаваного сервісу. У кожному з досліджуваних готелів керівник виконує ключову роль у плануванні, координації та організації всієї діяльності підприємства. Зокрема, він забезпечує ефективну взаємодію між

підрозділами, спрямовуючи їхню роботу на підвищення конкурентоспроможності, впровадження нових стандартів обслуговування та розвиток готельного сервісу.

Аналіз посадових інструкцій та управлінських функцій у готелях свідчить про те, що на керівників покладено також функції менеджерів з якості – саме вони відповідають за розроблення та впровадження заходів з удосконалення процесу обслуговування, що особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції.

Незважаючи на стабільне функціонування всіх трьох готелів, спільною проблемою для них залишається відсутність цілісної системи управління якістю послуг. Це зумовлює необхідність впровадження структурованої методики оцінювання якості надаваних ними послуг, що дозволить отримати об'єктивну відповідь на питання щодо рівня надаваних послуг, виявити слабкі місця та розробити рекомендації для їх покращення.

Для оцінювання показників якості послуг у розрізі трьох складових у дисертації використовувалися різні методи. Так, для оцінювання якості готельного продукту обрано метод анкетування споживачів. Оцінювання показників якості обслуговування здійснено таємними покупцями. Практичне впровадження методики «Таємний гість» демонструє її здатність об'єктивно відобразити роботу персоналу, оцінити його з точки зору споживачів, а також виявити сильні та слабкі сторони кожного підприємства. Зокрема, дослідження охоплюють такі важливі аспекти, як фізичне середовище, атмосфера взаємодії між працівниками та клієнтами, а також рівень компетентності працівників готельних закладів.

У ролі таємних покупців виступали працівники і студенти Черкаського державного технологічного університету спеціальностей «Готельно-ресторанна справа» та «Туризм», які опанували тренінг із технології дослідження за методикою «Таємний гість» та проходили практику на вибраних об'єктах [11, с. 147-148].

У межах цього дослідження потрібно виконати аналіз третьої складової якості – якості управління на підприємствах готельного господарства, який заснований на оцінюванні рівня виконання основних функцій управління на підприємстві. Збір необхідної інформації здійснено шляхом опитування керівників досліджуваних підприємств, менеджерів і незалежних експертів методом

анкетування. Для подальшого дослідження та аналізу усіх трьох складових якості необхідно оцінити якість готельного продукту та якість процесу обслуговування споживачів.

Як було зазначено, якість розглядається як багатогранне комплексне поняття, що охоплює якість готельної послуги (готельного продукту), якість обслуговування споживачів та якість управління на підприємстві. Зауважимо, що усі складові якості потребують ретельного вивчення з метою поглиблення методології їх аналізу та оцінювання, а також розробки напрямів подальшого удосконалення. При цьому під готельним продуктом розуміємо сукупність базових та додаткових послуг, які надаються клієнтам під час їхнього тимчасового перебування у готелі. Він охоплює компетенції, ресурси та досвід підприємства готельного господарства у вирішенні різноманітних завдань, що виникають у процесі організації та надання готельних послуг. Це додатково підкреслює важливість виробничої функції як основної в діяльності підприємств готельного господарства. Крім того, процес залучення матеріально-технічних і людських ресурсів готелю з метою задоволення потреб клієнтів можна розглядати як організаційну функцію.

Беручи до уваги ключові функції підприємств готельного господарства, категорія «якість» не може мати однозначного трактування. Обґрунтованим є розмежування принаймні двох видів якості, які умовно позначаються як «якість готельного продукту (якість послуг)» та «якість обслуговування гостей».

Відповідно до зазначених аспектів, показники «якості готельного продукту» ($Y_{г.п.}$) та «якості обслуговування» (Y_o) можна подати у такому вигляді:

$$Y_{г.п.} = Y_1 \dots Y_n; \quad Y_o = Y_1 \dots Y_n, \quad (2.13)$$

де Y_i – відповідно часткові показники, які характеризують якість окремих складових готельного продукту та обслуговування клієнтів під час надання послуг з тимчасового розміщення.

Щодо якості готельної послуги слід розглядати комплекс властивостей та характеристик продукту, які забезпечують його здатність задовольняти потреби

споживачів.

Варто розглянути першу складову якості послуг підприємств готельного господарства – якість готельного продукту. Для визначення якості готельного продукту підприємства доцільно його структурувати. У вигляді стандартного можна прийняти такий склад готельного продукту (ГП):

$$\text{ГП} = (\text{ІЗ}, \text{ОТ}, \text{ТЗ}, \text{РК}, \text{ЗВП}, \text{КС}, \text{ЗХ}, \text{ДП}, \text{ІТ}, \text{ІС}), \quad (2.14)$$

де ІЗ – інтер'єр закладу (кольорове та стильове оформлення, оздоблювальні матеріали, дизайн);

ОТ – наявність та стан озеленення прилеглої території;

ТЗ – зручність транспортного зв'язку;

РК – рівень комфортності номерів;

ЗВП – зовнішній вигляд працівників (наявність уніформи, її стан, зачіска, макіяж, охайність);

КС – культура спілкування та повнота надання інформації працівниками;

ЗХ – наявність у складі комплексу закладів харчування та приміщень спортивно-рекреаційного призначення, асортимент послуг, що ними надаються;

ДП – додаткові послуги, що пропонуються клієнтам;

ІТ – використання інноваційних технологій в організації обслуговування клієнтів;

ІС – наявність та наповнення офіційної інтернет-сторінки.

Метод структуризації готельного продукту був обраний свідомо, оскільки він уже пройшов апробацію у низці інших досліджень, присвячених якості послуг. Так, П. Петриченко при структуризації санаторно-курортні послуги виділяє п'ять її компонентів: 1) загальні фактори (місце розташування, благоустрій території, зручність розташування, транспортна доступність); 2) розміщення рекреантів; 3) харчування; 4) лікування; 5) дозвілля. Рівень санаторно-курортної послуги П. Петриченко визначає як інтегральний індекс, який обчислюється як середнє арифметичне зазначених вище п'яти індексів [133].

За допомогою методу експертних оцінок, компонентного та факторного аналізу можна визначити коефіцієнт якості кожного показника та коефіцієнти якості обслуговування. При обчисленні інтегрального показника якості визначено «вагу» кожного з коефіцієнтів.

На основі структуризації готельного продукту пропонується визначити десять показників оцінювання якості готельної послуги. За результатами опитування споживачів визначається вага (значущість) кожного з десяти показників. Наступним етапом дослідження є встановлення фактичних значень якості готельного продукту відповідно до наведених показників. Це можливо зробити на основі п'ятибальної шкали оцінювання шляхом опитування клієнтів досліджуваних підприємств. У табл. 2.3 наведено результати оцінювання якості готельних послуг, які надаються обраними для аналізу підприємствами.

Зауважимо, що аналіз первинних значень показників оцінювання якості послуг трьох готелів м. Черкаси демонструє загалом високий рівень обслуговування за всіма критеріями, з незначними відмінностями між досліджуваними підприємствами готельного господарства. Найвищі оцінки отримали такі показники, як культура спілкування, рівень комфортності номерів та наявність додаткових послуг. Вагові коефіцієнти підкреслюють значущість комунікаційного сервісу й інфраструктурної комплексності, що дозволяє здійснити більш об'єктивне ранжування досліджуваних готелів у подальшому аналізі.

Подальше дослідження виконано на підставі запропонованої вище методики оцінювання підприємств готельного комплексу на основі об'єднаної таксономії з метою виконання порівняльного аналізу якості послуг, що пропонуються трьома обраними готелями міста Черкаси.

Матриця значень оцінних показників якості послуг досліджуваних підприємств готельного господарства та їх вагові коефіцієнти представлено в табл. 2.4. Усі показники слід віднести до стимуляторів, оскільки вони є визначальними при обранні споживачем (клієнтом) певного засобу розміщування.

Аналіз стандартизованих значень дозволяє виявити сильні сторони окремих готелів. Так, готель «Дніпро» вирізняється високими показниками за такими

параметрами, як зовнішній вигляд працівників, культура спілкування та повнота надання інформації, що свідчить про належну увагу до персоналу та комунікативного сервісу.

Таблиця 2.3

**Первинні значення показників оцінювання якості послуг підприємств
готельного господарства**

Підприємство	Інтер'єр закладу	Наявність та стан озелененої прилеглої території	Зручність транспортного зв'язку	Рівень комфортності номерів	Зовнішній вигляд працівників	Культура спілкування та повнота надання інформації працівниками	Наявність у складі комплексу закладів харчування та приміщень спортивно-рекреаційного призначення, асортимент послуг, що ними надаються	Додаткові послуги, що пропонуються гостям	Використання інноваційних технологій в організації обслуговування гостей	Наявність та наповнення інтернет-сторінки
Готель «Optima Черкаси»	4,90	5,00	4,40	4,60	4,60	4,60	4,80	4,50	4,30	4,70
Готель «Дніпро»	4,80	3,60	4,60	4,70	4,80	4,70	4,80	4,60	4,50	4,70
Готель «Черкаси Палац»	4,80	4,80	4,60	4,600	4,60	4,60	4,50	4,50	4,30	4,60
Ваговий коефіцієнт	0,10	0,10	0,05	0,1	0,05	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10

Джерело: складено автором

Водночас готель «Optima Черкаси» демонструє найвищу інтегральну оцінку за благоустрій прилеглої території, а також вирізняється стабільно високими результатами за більшістю критеріїв, що вказує на добре збалансовану систему

обслуговування. Готель «Черкаси Палац» має помірно високі та рівномірні значення показників, без виражених відхилень, що свідчить про стабільну якість послуг при збереженні потенціалу для вдосконалення окремих аспектів. Отримані стандартизовані дані створюють підґрунтя для побудови еталонної моделі та подальших розрахунків таксономічних показників.

Таблиця 2.4

**Стандартизовані значення показників оцінювання якості послуг
підприємств готельного господарства**

Підприємство	Інтер'єр закладу	Наявність та стан озелененої прилеглої території	Зручність транспортного зв'язку	Рівень комфортності номерів	Зовнішній вигляд працівників	Культура спілкування та повнота надання інформації працівниками	Наявність у складі комплексу закладів харчування та приміщень спортивно-рекреаційного призначення, асортимент послуг, що ними надаються	Додаткові послуги, що пропонуються гостям	Використання інноваційних технологій в організації обслуговування гостей	Наявність та наповнення інтернет-сторінки
Готель «Optima Черкаси»	4,9	5	4,4	4,6	4,6	4,6	4,8	4,5	4,3	4,7
Готель «Дніпро»	4,8	3,6	4,6	4,7	4,8	4,7	4,8	4,6	4,5	4,7
Готель «Черкаси Палац»	4,8	4,8	4,6	4,6	4,6	4,6	4,5	4,5	4,3	4,6

Джерело: складено автором

Результати стандартизації оцінних показників, що виконано на основі формул (2.2-2.4), відображено у табл. 2.5.

За результатами таксономічного аналізу якості готельних послуг за класичним алгоритмом можна зробити висновки про те, що готель «Optima Черкаси» є безумовним лідером, оскільки відстань від еталону становить лише 0,24898, порівняно з готелем «Дніпро», відповідний показник якого становить 0,06252.

Таблиця 2.5

Результати таксономічного аналізу якості послуг підприємств готельного господарства за класичним алгоритмом

Підприємство	Відстань від еталону	Значення таксономічного показника	Ранг підприємства
Готель «Optima Черкаси»	0,248980	0,80065	1
Готель «Дніпро»	0,706252	0,58608	3
Готель «Черкаси Палац»	0,385837	0,72159	2

Джерело: складено автором

Значення вагових коефіцієнтів для показників, за якими здійснюється оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства, визначено на основі усереднених експертних оцінок. Результати розрахунку відстаней до еталонного об'єкта, значень таксономічного показника і ранжування підприємств готельного господарства, виконаних на основі класичного алгоритму наведено у табл. 2.6.

Порівнюючи дані табл. 2.5 і 2.6 варто відмітити певні зміни рангів досліджуваних підприємств. Так, порівняно з класичним методом таксономії готель «Черкаси Палац» отримав 1 ранг на відміну від готелю «Optima Черкаси». Проте готель «Дніпро» отримав 3 ранг як при застосуванні класичного, так і при використанні модифікованого алгоритму.

Відстані від антиеталона, значення таксономічного показника і ранги готельних підприємств, розраховані на основі модифікованого алгоритму, а результати порівняльного аналізу якості послуг, наданих досліджуваними

підприємствами готельного господарства, виконаного на основі методу об'єднаної таксономії, представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.6

Результати таксономічного аналізу якості послуг підприємств готельного господарства за модифікованим алгоритмом

Підприємство	Відстань від еталону	Значення таксономічного показника	Ранг підприємства
Готель «Optima Черкаси»	0,20976	0,82661	2
Готель «Дніпро»	0,36842	0,73077	3
Готель «Черкаси Палац»	0,06034	0,94309	1

Джерело: складено автором

Результати аналізу, виконаного з використанням методу об'єднаної таксономії, дають змогу сформулювати наступні висновки:

безумовним лідером за показниками якості послуг виступає готель «Optima Черкаси», який за таксономічним індексом відстає від еталонного об'єкта лише на 18%;

виявлено виразного аутсайдера – готель «Дніпро», який за рівнем таксономічного показника (0,58608) поступається другому за рейтингом підприємству на 13%;

готель «Черкаси Палац» посідає другу позицію серед досліджуваних об'єктів за рівнем якості готельного продукту, займаючи проміжне місце в ранжуванні та суттєво поступаючись лідеру.

Отже, результати аналізу свідчать про існування значного потенціалу для підвищення якості послуг, що надаються готелем «Черкаси Палац». Також, доцільно відзначити, що готель «Optima Черкаси» можна вважати еталоном або лідером серед досліджуваних підприємств готельного господарства. Проте можемо припустити, що рішення про визначення за результатами таксономічного аналізу аутсайдером готелю «Дніпро» може бути дещо помилковим, оскільки під час

виконання аналізу не було враховано фактори зовнішнього середовища (поверховість, архітектурно-планувальне рішення та характеристика території, на якій розташоване підприємство). Це спонукало виконати дослідження відгуків і рейтингування досліджуваних об'єктів на основі моніторингу онлайн-сервісів, результати аналізу яких представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Результати таксономічного аналізу якості послуг підприємств готельного господарства, виконаного на основі об'єднаної таксономії

Підприємство	Класичний алгоритм		Модифікований алгоритм		Об'єднані результати	
	відстань від еталону	ранг підприємства	відстань від еталону	ранг підприємства	відстань від еталону	ранг підприємства
Готель «Optima Черкаси»	0,248980	1	0,20976	2	0,1885	1
Готель «Дніпро»	0,706252	3	0,36842	3	0,3986	3
Готель «Черкаси Палац»	0,385837	2	0,06034	1	0,2618	2

Джерело: складено автором

Графічне відображення рейтингових оцінок досліджуваних підприємств наведено на рис. 2.3, що свідчить про те, що готель «Дніпро» та готель «Черкаси Палац» є лідерами на ринку готельних послуг міста Черкаси серед підприємств, які орієнтовані на розміщення туристів, що подорожують з діловою метою. Розбіжності між рейтингами, визначеними таксономічним методом і рейтингами на онлайн-платформах, спричинена відсутністю комплексного підходу до оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства.

Другою складовою якості послуг підприємств готельного господарства є якість обслуговування споживачів, що охоплює комплекс умов, які забезпечують клієнтам максимальний рівень комфорту при мінімальних часових витратах під час отримання послуги. При цьому, до характеристик якості обслуговування належать

режим роботи підприємства, професійна кваліфікація та компетентність персоналу, форма організації обслуговування (способи прийому замовлень та їх надання клієнтам), а також умови, в яких здійснюється обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.8

Аналіз рейтингових оцінок досліджуваних підприємств готельного господарства на онлайн-сервісах

Підприємство	Максимальна оцінка	Рейтингова оцінка	Онлайн-ресурс
Готель «Optima Черкаси»	5	4,0	http://surl.li/odlozw
Готель «Дніпро»		4,4	
Готель «Черкаси Палац»		4,3	
Готель «Optima Черкаси»	10	8,3	http://surl.li/lbxmnt
Готель «Дніпро»		8,7	
Готель «Черкаси Палац»		8,8	
Готель «Optima Черкаси»	10	8,4	http://surl.li/fnihtt
Готель «Дніпро»		8,7	
Готель «Черкаси Палац»		8,7	
Готель «Optima Черкаси»	10	8,4	http://surl.li/iguxaq
Готель «Дніпро»		8,7	
Готель «Черкаси Палац»		8,8	

Джерело: складено автором на основі [37; 201; 206; 209]

Прийняття клієнтом рішення щодо вибору певного готельного підприємства залежить від обсягу наданих послуг, рівня професіоналізму персоналу та здатності запропонувати пакет послуг, що максимально відповідає індивідуальним потребам споживача. У разі прояву зацікавленості потенційного клієнта, працівники готелю мають мінімізувати вплив зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на його рішення скористатися послугами підприємства. На цьому етапі важливо детально інформувати клієнта щодо вимог для отримання послуги, ідентифікувати фактори, що можуть знижувати ефективність взаємодії, та розробити заходи для їх нейтралізації, а також надати гарантії досягнення очікуваного результату.

Особливе значення має обґрунтування високої якості безпосередньо готельного продукту. Зокрема, клієнтам надаються візуальні матеріали (фотографії номерів, інфраструктури, відеоогляди), акцентується увага на репутації

підприємства, якості обладнання та рейтингу готелю. Крім того, оцінка якості послуг третіми сторонами (зокрема, за участю корпоративних клієнтів та державних установ, що традиційно висувають високі вимоги) є важливою складовою системи контролю якості [86; 99; 160; 218].

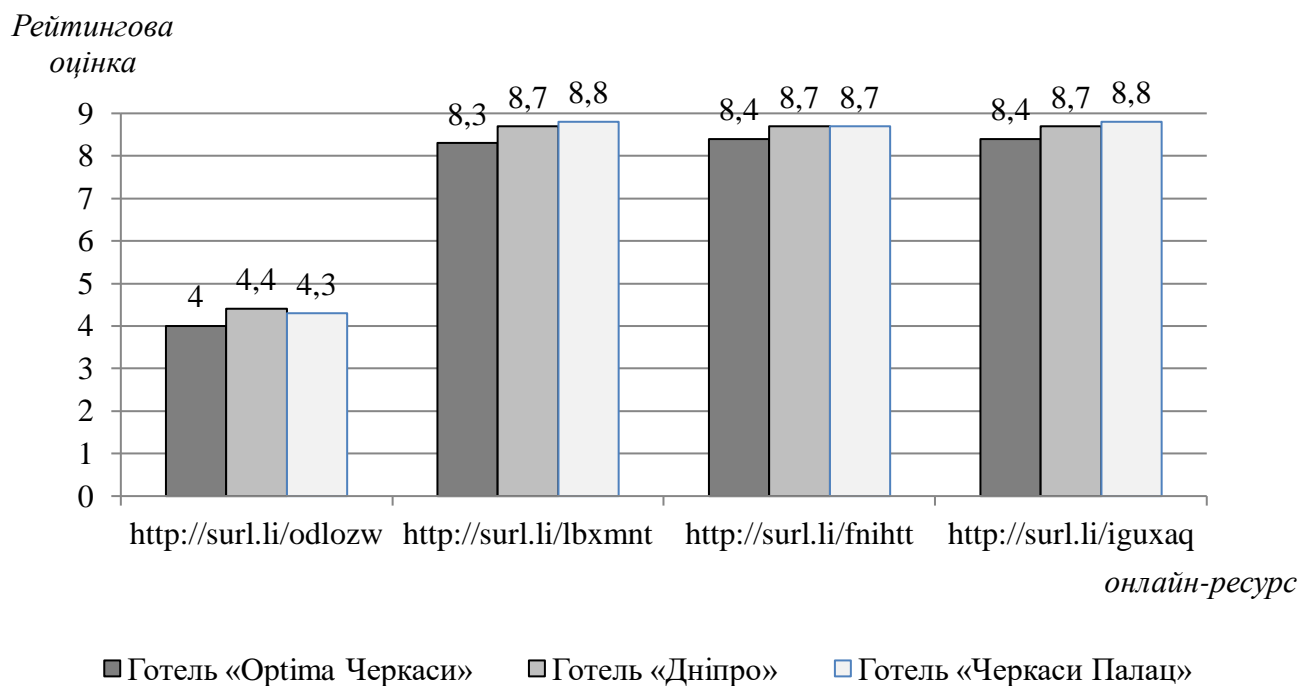


Рис. 2.3. Аналіз рейтингових оцінок досліджуваних підприємств на онлайн-сервісах

Джерело: складено автором на основі [37; 201; 206; 209]

Ціноутворення має бути прозорим і зрозумілим для споживача. Необхідно пояснювати, що ціна відображає рівень комфорту, безпеки та обсяг наданих послуг. Для цього клієнтам мають бути доступним весь спектр інформації (чіткі прейскуранти, приклади тарифних калькуляцій, пояснення причин можливого коливання цін, а також інформація про знижки, бонусні програми та акції). Також слід роз'яснювати умови придбання послуг з акцентом на особливості їх надання, що сприяє зменшенню ризику фінансових втрат клієнтів [207].

Важливо організувати процес реалізації та надання послуг підприємствами готельного господарства таким чином, щоб забезпечити гнучкий графік роботи, можливість поетапного замовлення, оперативні відповіді на запити клієнтів,

коректне оформлення документів та різноманітні способи оплати.

Формування позитивного іміджу готельного підприємства можливе лише за умови ефективного виконання вищезазначених етапів. Ключову роль у цьому процесі відіграє персонал, який виступає «обличчям» підприємства індустрії гостинності та є індикатором якості його роботи.

Таким чином, можна дійти висновку, що ефективне формування іміджу підприємства та високий рівень якості обслуговування сприяють формуванню лояльної клієнтської бази, полегшують залучення нових споживачів (при цьому рекомендації та відгуки клієнтів відіграють провідну роль у виборі підприємства для тимчасового розміщення) і дозволяють прогнозувати обсяги реалізації готельних послуг, що, у свою чергу, забезпечує підтримку життєвого циклу готельного підприємства на етапі розвитку [232; 237].

Слід зауважити, що для визначення кількісних показників якості обслуговування використовують методику «таємний покупець» (Mystery Shopping). Ця методика досить відома та широко застосовується за кордоном, вітчизняні дослідники користуються нею з початку XXI ст. Уперше в Україні для оцінювання якості обслуговування на туристичних і готельних підприємствах ця методика була використана професором Л. Шульгіною і докладно описана в її монографії [196, с. 296-297].

Методика «таємний покупець» має суттєві переваги порівняно з іншими подібними методиками. Зокрема, її таємничий та несподіваний характер перевірки дозволяє об'єктивно оцінити реальний рівень обслуговування на підприємстві. Гнучкість методики забезпечує можливість перевірки конкретних дій та сфер діяльності персоналу (менеджери, консультанти, адміністратори тощо). Реалістичність і природність оцінюваних ситуацій дають підстави для об'єктивної оцінки практичних дій обслуговуючого персоналу. Оцінка здійснюється саме зі сторони споживача, що є важливим для розроблення ефективних заходів щодо покращення якості обслуговування.

Відповідно до методики, таємні покупці, використовуючи заздалегідь розроблені критерії, оцінюють окремі елементи сервісу та загальний рівень

обслуговування на підприємствах готельного господарства. Отримані результати сприяють підвищенню мотивації персоналу, визначенню адекватності та повноти стандартів обслуговування, прийнятих на підприємстві, а також оцінці ефективності проведених спеціальних тренінгів. Крім того, методика дозволяє виявити проблемні аспекти та «вузькі місця» в бізнес-процесах, які можуть залишатися непоміченими для власного персоналу.

Дослідження якості обслуговування на обраних підприємствах готельного господарства у м. Черкаси виконувалося у три етапи. Перший етап дослідження передбачав виконання підготовчих процедур, зокрема формулювання мети та завдань дослідження, визначення системи критеріїв оцінювання якості послуг, розроблення анкетного інструментарію, добір респондентів у ролі «таємних покупців» та створення відповідних сценаріїв поведінки («легенд»). Другий етап охоплював емпіричне дослідження, у ході якого здійснювався збір необхідної інформації для подальшого аналізу. На третьому етапі було проведено аналітичну обробку зібраних даних, інтерпретацію результатів, формулювання висновків і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення якості послуг у сфері готельного господарства. Оцінюванню підлягали такі позиції: повнота та зрозумілість інформації на етапі бронювання; зустріч гостя під час прибуття та спілкування персоналу з ним; спілкування та інформування під час реєстрації; повнота інформування під час розміщення та обсяг послуг, наданий персоналом на цьому етапі; ступінь відповідності супутнього обслуговування під час проживання; робота персоналу під час виїзду; порядок здійснення розрахунку.

За сценарієм дослідження таємний покупець мав спочатку провести спостереження, а потім заповнити анкету поза межами локації підприємства. При цьому головне значення для успішної реалізації проєкту має людський фактор, тому важливо проводити грамотний підбір штату таємних покупців.

Оцінювання якості роботи персоналу здійснювалося за п'ятибальною шкалою, характеристика якої представлена у табл. 2.9.

Результати виконаного дослідження узагальнено в табл. 2.10, де подано первинні значення оцінних показників якості обслуговування в досліджуваних

підприємствах – готелях «Optima Черкаси», «Дніпро» (м. Черкаси) та «Черкаси Палац».

Таблиця 2.9

Система оцінювання якості роботи персоналу

Оцінка	Характеристика критерій оцінювання
5 (бездоганно)	Персонал готелю професійно виконує свої обов'язки, повністю задовольняючи потреби клієнтів згідно з встановленими критеріями
4 (добре)	Виконання роботи персоналом є оптимальним, клієнту надається необхідна інформація, хоча її підготовка іноді може бути не ідеальною
3 (задовільно)	Персонал працює на середньому рівні, виконуючи обов'язки з деякими недоліками, які, проте, є прийнятними
2 (недостатньо)	Якість роботи персоналу залишає бажати кращого, клієнти оцінюють обслуговування як незадовільне, персонал не завжди вміє ефективно розв'язувати проблемні ситуації
1 (незадовільно)	Робота персоналу є непрофесійною, надається обмежена або неповна інформація, що не відповідає очікуванням і потребам клієнтів

Джерело: складено автором на основі [91; 187]

Крім того, у таблиці представлено відповідні вагові коефіцієнти показників, що визначені з урахуванням їх значущості у формуванні загального рівня якості послуг. Така систематизація інформації створює підґрунтя для подальшої стандартизації, таксономічного аналізу та обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення якості готельного обслуговування.

Таблиця 2.10

Первинні значення показників оцінювання якості обслуговування

Підприємство	Бронювання	Прибуття	Реєстрація	Розміщення	Проживання	Вийзд	Розрахунок
Готель «Optima Черкаси»	4,30	4,20	4,40	3,40	4,40	4,20	4,70
Готель «Дніпро»	4,40	4,20	4,50	3,80	4,60	4,40	4,60
Готель «Черкаси Палац»	4,30	4,30	4,30	3,30	4,40	4,30	4,50
Ваговий коефіцієнт	0,15	0,10	0,15	0,15	0,20	0,15	0,10

Джерело: складено автором на основі [38-40]

Застосовуючи метод об'єднаної таксономії в дисертації виконано порівняльний аналіз якості обслуговування для трьох підприємств готельного господарства м. Черкаси. Результати стандартизації показників, за якими здійснювалося оцінювання, виконаної на основі формул (2.2-2.4), наведено у табл. 2.11, а результати розрахунків відстаней до еталонного об'єкта, значень таксономічного показника та ранжування підприємств готельного господарства, виконаних за класичним алгоритмом, а також відстаней від антиеталона, значень таксономічного показника і відповідних рангів, визначених за модифікованим алгоритмом, представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.11

Стандартизовані значення показників оцінювання якості обслуговування

Підприємство	Бронювання	Прибуття	Реєстрація	Розміщення	Проживання	Вийзд	Розрахунок
Готель «Optima Черкаси»	-0,7092	-0,7092	0,0000	-0,4630	-0,7092	-1,2195	1,2195
Готель «Дніпро»	1,4184	-0,7092	1,2195	1,3889	1,4184	1,2195	0,0000
Готель «Черкаси Палац»	-0,7092	1,4184	-1,2195	-0,9259	-0,7092	0,0000	-1,2195

Джерело: складено автором на основі [38-40]

Інтерпретуючи одержані розрахунки, доцільно відзначити, що незважаючи на певні відмінності у значеннях таксономічного показника, результати ранжування підприємств готельного господарства за рівнем якості обслуговування, отримані за класичним та модифікованим алгоритмами, є повністю ідентичними. У цьому випадку застосування об'єднаної таксономії має переважно формальний характер.

За результатами оцінювання якості послуг, що надаються досліджуваними підприємствами готельного господарства, можна дійти висновку про наявність резервів підвищення якості обслуговування на досліджуваних підприємствах за умов подальшого оцінювання ефективності реалізації функцій управління підприємствами готельного господарства.

Результати таксономічного аналізу якості обслуговування

Підприємство	Класичний алгоритм		Модифікований алгоритм		Об'єднані результати	
	відстань від еталону	ранг підприємства	відстань від еталону	ранг підприємства	відстань від еталону	ранг підприємства
Готель «Optima Черкаси»	0,5200	3	0,1210	2	0,3227	3
Готель «Дніпро»	0,0900	1	0,6170	3	0,3516	1
Готель «Черкаси Палац»	0,5900	2	0,0970	1	0,3410	2

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що спостерігається певна невідповідність між оцінкою якості готельного продукту та оцінкою якості процесу обслуговування. Зокрема, готель «Дніпро» продемонстрував найвищі показники за рівнем обслуговування, проте за якістю самого готельного продукту посів лише третє місце у рейтингу, отриманому за результатами аналізу. Водночас готель «Черкаси Палац» стабільно утримує другу позицію за обома напрямками аналізу. Така розбіжність свідчить про обмежену здатність чинних алгоритмів адекватно інтегрувати всі аспекти якості – як матеріально-технічні (інтер'єр, оснащення номерів, наявність додаткових послуг), так і нематеріальні (культура обслуговування, поведінка персоналу). Це, у свою чергу, підкреслює необхідність удосконалення алгоритму оцінювання процесу обслуговування, зокрема через розширення переліку критеріїв, впровадження більш адаптивних методів нормалізації даних, врахування вагових коефіцієнтів із залученням експертного оцінювання, а також поєднання кількісних і якісних підходів до аналізу. Вважаємо, що такий підхід дозволить забезпечити більш комплексну і репрезентативну оцінку якості послуг та стане міцною основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення якості послуг підприємств готельного господарства в країні.

2.3. Дослідження ефективності реалізації функцій управління у контексті забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства

Належний рівень якості обслуговування споживачів неможливо забезпечити без активної участі персоналу у процесах виробництва та реалізації кінцевого готельного продукту. Саме тому один із ключових принципів загального управління якістю підкреслює важливість підвищення якості тільки за рахунок зусиль усіх працівників підприємства. Отже, персонал підприємства готельного господарства значною мірою впливає на якісну роботу всього підприємства. Управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства полягає у забезпеченні збалансованого поєднання їх складових елементів [45]. Зусилля зосереджуються на досягненні пріоритетних завдань, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення своєчасності обслуговування та досягнення оптимального рівня прибутковості. Якість реалізації функцій управління на підприємствах готельного господарства розглядають як з точки зору визначення ефективності діючої системи управління якістю, так і з позиції оцінювання основних функцій управління, які є складовою цією системою, що відображено на рис. 2.4. Відзначимо, що невід’ємною складовою системи управління якістю підприємств готельного господарства, які потребують дослідження, є функції, зокрема, планування, організація, мотивація, облік і моніторинг, аналітика діяльності та контроль результатів.

Відмінною рисою підприємств готельного господарства є те, що ринок готельних послуг переважно представлений малими та середніми підприємствами, а за формою власності – приватними, комунальними та державними структурами. З огляду на це, більшість малих підприємств готельного господарства застосовують прості функціональні управлінські структури, тоді як середні та великі – віддають перевагу лінійно-функціональним моделям управління. Суб’єктом управління на рівні підприємства виступає керівництво разом із працівниками управлінського апарату, які виконують управлінські функції для досягнення визначених цілей, зокрема стратегічного розвитку підприємства [153].

Система управління якістю							
Основна ціль							
Забезпечення сталого розвитку підприємства через підвищення рівня обслуговування клієнтів, зменшення витрат, досягнення вигоди для персоналу, клієнтів і суспільства з урахуванням рентабельності							
Ключові завдання							
Покращення фінансово-економічного стану підприємства	Розширення ринкової присутності	Вихід на міжнародний рівень обслуговування	Фокус на задоволенні і цільових груп споживачів	Розвиток нових видів послуг	Підвищення стандартів якості	Удосконалення сервісного обслуговування	Запобігання наданню неякісних послуг через системний моніторинг
Об'єкти і суб'єкти							
Персонал: кадри, компетенція, навчання	Обладнання: техніка, інструменти	Матеріали: меблі, текстиль, засоби обслуговування		Методи: системи, процеси, стандарти		Середовище: умови праці, екологія, імідж	
Основні компоненти							
Людські ресурси: добір, навчання, досвід, кваліфікація	Матеріально-технічна база: устаткування, меблі, текстиль		Організаційні аспекти: структури, технології, управлінські стилі	Системи Організація Технологія Стель керівництва Стандарти якості послуг та обслуговування		Іміджеві та екологічні чинники: репутація, конкурентоспроможність, безпечне середовище	
Функції управління							
Планування	Організація	Мотивація	Облік і моніторинг	Аналітика діяльності		Контроль результатів	
Часові періоди							
Стратегічний		Поточний			Тактичний		

Рис. 2.4. Архітектура системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [46; 50; 60, с. 132]

Об'єктом управління є сукупність засобів і предметів праці, а також трудовий колектив у цілому – основні складові, що забезпечують розвиток підприємства і підлягають впливу з боку суб'єкта управління. Процес управління розвитком підприємства реалізується через взаємодію суб'єкта та об'єкта управління шляхом обміну інформацією, що забезпечує безперервність управлінського процесу. Отримуючи й аналізуючи інформацію, суб'єкт управління приймає рішення, які забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління [142].

Якщо розглядати управління розвитком підприємства як соціально-економічної системи з позиції послідовності дій, то першим кроком є пошук і формулювання цілей підприємства. Наступним етапом виступає планування, яке полягає у дослідженні та визначенні шляхів досягнення поставлених цілей. Планування тісно пов'язане з організацією, оскільки лише після розробки плану можна організувати процес, визначити відповідальних осіб і прописати їхні функції (структуру управління), встановити послідовність дій (процес), а також обґрунтувати необхідні ресурси (забезпечення) [186]. Далі вирішуються питання мотивації учасників процесу та організації контролю за виконанням управлінських рішень [48, с. 134-138]. Загальна схема процесу управління підприємством представлена на рис. 2.5.

Першочерговим завданням для вивчення та аналізу якості управління на підприємстві готельного господарства є визначення показників, за якими буде здійснюватися досліджування. З цією метою можна застосувати економічні показники, які відображають ключові напрями господарської діяльності підприємства: виробничий; фінансовий; маркетинговий; інвестиційний. Саме такий підхід запропонували англійські фахівці Р. Каплан і Д. Нортон [229]. Методика цих авторів була апробована С. Нездойміновим у сфері послуг, зокрема для оцінки якості управління туристичною фірмою, який рекомендував використовувати такі показники, як обсяги продажу послуг, платежі до бюджету, частка ринку, вартість бізнесу та інші [120, с. 157-161]. В основу цього підходу покладено припущення, що зростання значень обраних показників за певний період свідчить про ефективність управлінської діяльності. Хоча цей метод може бути корисним при прийнятті рішень власниками бізнесу щодо додаткових інвестицій або для загальної оцінки діяльності організації, він має обмеження для комплексної оцінки якості управління за окремими функціями. Тому, в межах даного дослідження доцільно провести аналіз якості управління підприємством готельного господарства, базуючись на оцінці рівня виконання його базових управлінських функцій.

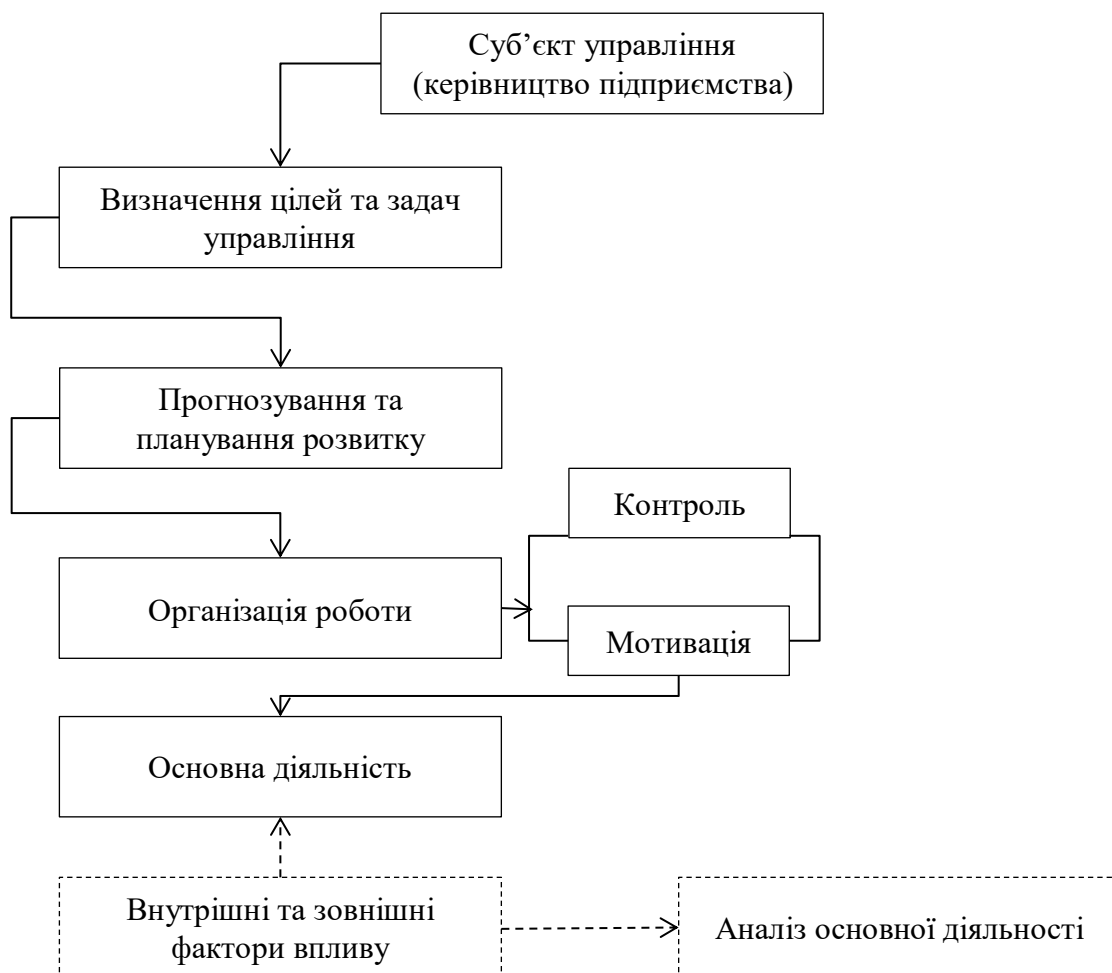


Рис. 2.5. Схема процесу управління розвитком підприємства готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [48; 142]

З метою комплексного дослідження управлінських процесів у площині забезпечення якості послуг у дисертації запропоновано функціонально-орієнтовний підхід, що ґрунтується на класичних управлінських функціях та дозволяє здійснити кількісне оцінювання їх реалізації в межах підприємства. Відзначимо, що запропонований підхід базується на положеннях структурно-функціональної моделі управління, згідно з якою управлінська діяльність розглядається через призму реалізації низки функцій, ключовими серед яких, на нашу думку, є функції планування, організації, мотивації й контролю. Кожна з функцій у цьому випадку виступає критерієм ефективності, що відображає певний аспект управлінської діяльності, а їх операціоналізація здійснюється через підкритерії (індикатори ефективності) – кількісно вимірювані елементи, що

характеризують зміст функцій.

Узагальнену структуру функціонально-орієнтовного підходу наведено у табл. 2.13. Вона дозволяє унаочнити перелік критеріїв, відповідних індикаторів та їх вагові характеристики.

Слід відзначити, що загальна структура оцінювання управлінської ефективності включає 20 індикаторів, по п'ять на кожну функцію, що дозволяє здійснити глибокий аналіз усіх аспектів управління, які прямо або опосередковано впливають на рівень якості послуг. Кожен індикатор оцінюється за п'ятибальною шкалою, де максимальне значення становить 5 балів, а сукупна оцінка ефективності за кожною функцією – 25 балів. Загальний бал за всіма критеріями дозволяє визначити інтегральний рівень управлінської ефективності (максимум – 100 балів).

Таким чином, сутність функціонально-орієнтовного підходу полягає у поєднанні якісного аналізу управлінських функцій з кількісною оцінкою кожного елемента, що забезпечує об'єктивність, порівнюваність та верифікованість результатів дослідження. Інформаційною базою для оцінювання можуть слугувати результати експертного опитування керівників, працівників підприємства та споживачів послуг, а також внутрішні документи, які регламентують управлінські процедури. Вважаємо, що такий підхід дозволить: здійснити комплексний аналіз управлінської діяльності у взаємозв'язку з якістю наданих послуг; виявити ключові проблемні зони у реалізації управлінських функцій; визначити резерви підвищення ефективності управління на рівні окремого підприємства або мережі; порівнювати підприємства готельного господарства між собою на основі уніфікованої системи оцінювання.

Отже, запропонований функціонально-орієнтовний підхід являється ефективним інструментом для аналітичної оцінки та моніторингу управлінської ефективності підприємств готельного господарства у площині забезпечення якості послуг, а також створює методологічне підґрунтя для розроблення цільових управлінських рішень у системі стратегічного розвитку підприємств готельного господарства.

**Функціонально-орієнтовний підхід щодо дослідження управлінської
ефективності в забезпеченні якості послуг підприємств готельного
господарства**

Критерії (функції управління)	Індикатор ефективності	Максимальний бал
Планування	Визначення цілей та формулювання стратегічних завдань	5
	Збір і вивчення інформації щодо споживачів та ринкової кон'юнктури	5
	Детальне опрацювання бізнес-процесів	5
	Аналіз конкурентного середовища та вивчення досвіду провідних компаній	5
	Планування необхідних матеріальних і людських ресурсів	5
	<i>Разом</i>	25
Організація	Формування організаційної структури	5
	Розподілення повноважень та встановлення функціональних обов'язків	5
	Забезпечення умов для розвитку самонавчальної організації	5
	Виконання основного процесу обслуговування	5
	Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	5
	<i>Разом</i>	25
Мотивація	Формування лідерських позицій і корпоративної культури	5
	Організація професійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників	5
	Врахування мотиваційних потреб працівників	5
	Залучення персоналу до процесу безперервного вдосконалення	5
	Оцінка задоволеності працівників результатами їхньої праці	5
	<i>Разом</i>	25
Контроль	Впровадження системи контролю якості на всіх етапах бізнес-процесу	5
	Визначення критеріїв для оцінювання результатів діяльності	5
	Визначення ступеню задоволеності	5
	Раціональне використання ресурсів споживачів	5
	Відповідність отриманих результатів визначеним цілям	5
	<i>Разом</i>	25
Всього		100

Джерело: складено автором на основі [14; 186; 205]

На основі цієї моделі здійснено аналіз якості управління для трьох підприємств готельного господарства, які реалізують свої послуги в місті Черкаси та мають тривалий досвід на ринку – готель «Optima Черкаси», готель «Дніпро», готель «Черкаси Палац». Для отримання необхідних даних було проведено анкетне опитування, в якому взяли участь керівники, менеджери підприємств готельного господарства, які аналізувалися, а також незалежні експерти. Анкета складалася з двадцяти п'яти запитань, кожне з яких відповідало окремій оцінній категорії. До кожного запитання було запропоновано чотири варіанти відповідей, з яких респонденти мали обрати лише один. За допомогою експертного оцінювання кожної з 25 категорій було ідентифіковано п'ять рівнів управлінської діяльності підприємств готельного господарства (табл. 2.14). За кожним підкритерієм обчислювався середній бал.

Таблиця 2.14

Шкала оцінювання управлінської ефективності в забезпеченні якості послуг підприємств готельного господарства

Шкала оцінювання	Стан управлінської діяльності
5 (відмінно)	Ефективне ведення діяльності
4 (добре)	Постійне та систематичне ведення діяльності
3 (задовільно)	Несистематичне ведення діяльності
2 (погано)	Діяльність ведеться ситуативно

Джерело: складено автором

Результати опитування щодо якості виконання функції планування подано в табл. 2.15 та представлено на рис. 2.6.

Порівнюючи якість управління за функцією «Планування», доцільно відзначити, що безумовним лідером є готель «Дніпро», який за даним показником відстає від максимально можливої оцінки на 4,7 бали. Також спостерігається суттєвий відрив готелю «Optima Черкаси», який за рівнем показника якості управління за функцією «Планування» відстає від максимально можливої оцінки на 7,7 балів. Готель «Черкаси Палац» набрав двадцять балів.

**Результати оцінювання якості управління за функцією «Планування»
на підприємствах готельного господарства м. Черкаси**

Найменування підкритерію	Максимальна оцінка	Фактична оцінка		
		Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»
Встановлення цілей та стратегічних завдань	5	3,7	4,3	4,0
Збір та аналіз інформації про клієнтів та ринок	5	3,3	3,7	4,0
Деталізація бізнес-процесу	5	3,7	4,0	3,7
Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	5	3,0	4,3	4,0
Планування ресурсів	5	3,7	4,0	4,3
Усього, балів	25	17,3	20,3	20,0

Джерело: складено автором

На думку експертів, процес планування в готелі «Черкаси Палац» узгоджується з ринковими вимогами та стратегічними цілями підприємства. Фахівці відзначають, що на початку кожного фінансового року в закладі формується поточний річний план, в якому визначаються прогнозовані обсяги реалізації туристичних продуктів, очікувані фінансові надходження від потенційних і наявних клієнтів, а також складається кошторис витрат за основними статтями доходів і видатків. Особливу увагу приділено плануванню ресурсного забезпечення, оскільки керівництво готелю прагне уникати залучення кредитних коштів, орієнтуючись на власні фінансові можливості. Крім того, планування здійснюється і в скороченому, але більш детальному форматі на щоквартальній та щомісячній основі. Ця діяльність проводиться систематично, але може потребувати вдосконалення. Таким чином, можна дійти висновку про наявність на досліджуваному підприємстві резервів підвищення якості управління за функцією «Планування».

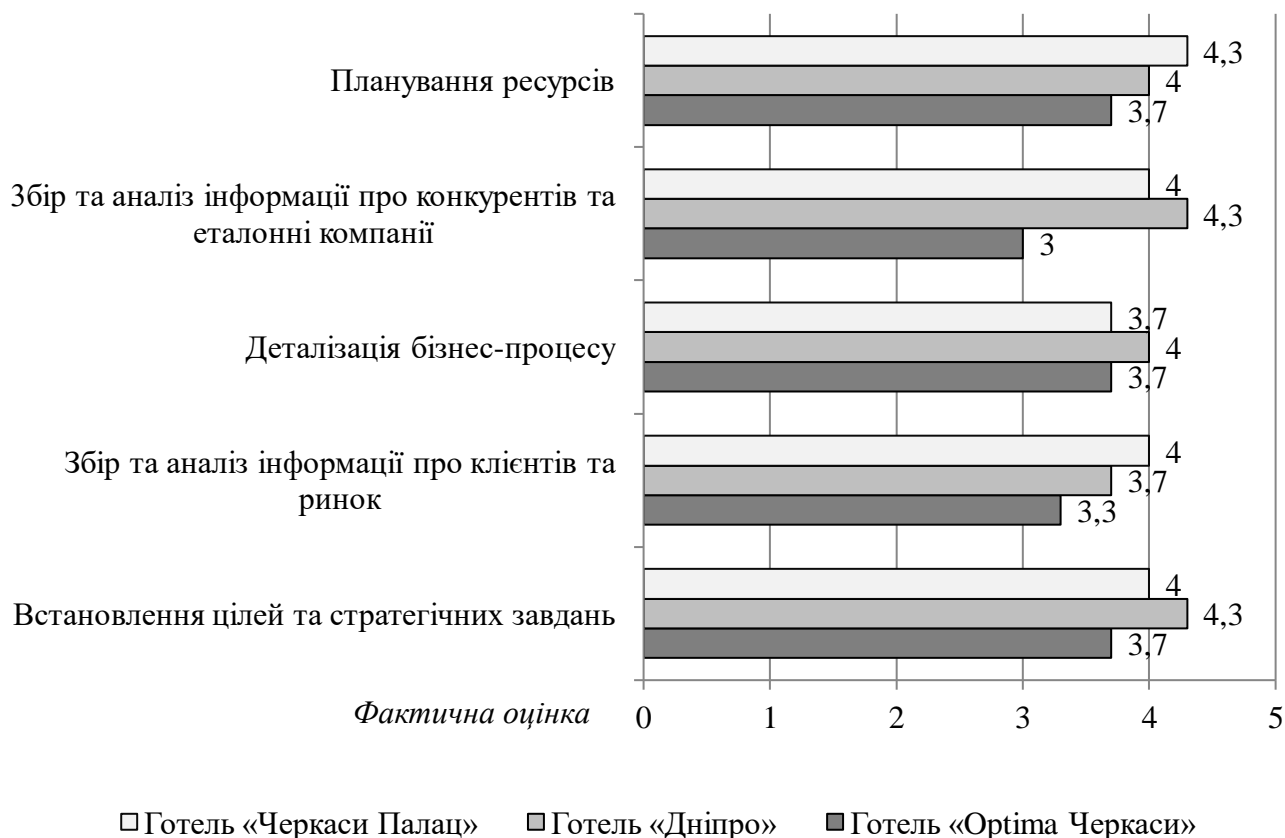


Рис. 2.6. Оцінювання якості управління за функцією «Планування» на підприємствах готельного господарства м. Черкаси

Джерело: складено автором

Подальше дослідження передбачало експертне оцінювання якості управління за функцією «Організація». Підсумкові результати наведено в табл. 2.16 та на рис. 2.7.

На думку експертів, які здійснювали оцінювання, відхилення від максимальної оцінки якості управління за функцією «Організація» в умовах діяльності готелю «Черкаси Палац», пояснюється тим, що на підприємстві не сформовано чіткої організаційної структури, повноваження та обов'язки розподілено між працівниками та затверджено посадовими інструкціями, проте є випадки виконання працівниками офіційно не делегованих або не визначених відповідно до штатного розпису обов'язків, що пов'язано із збільшеною завантаженістю працівників підприємства в сезонний період. При цьому, варто звернути увагу на певну тотожність результатів порівняльного оцінювання якості

управління за функцією «Організація» на досліджуваних підприємствах готельного господарства м. Черкаси і результатів оцінювання якості управління за функцією «Планування» (див. табл. 2.15). Зауважимо, що готель «Черкаси Палац» за результатами оцінки отримав двадцять балів і так, як і у випадку з функцією «Планування», разом із готелем «Дніпро» утворює групу «лідерів».

Таблиця 2.16

**Результати оцінювання якості управління за функцією «Організація»
на підприємствах готельного господарства м. Черкаси**

Найменування підкритерію	Максимальна оцінка	Фактична оцінка		
		Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»
Формування організаційної структури	5	4,0	4,7	4,3
Розподілення повноважень та встановлення обов'язків	5	3,7	4,3	4,0
Умови для створення самонавчальної організації	5	3,7	4,0	3,7
Виконання основного процесу	5	3,3	4,7	3,7
Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	5	4,0	4,0	4,3
Усього, балів	25	18,7	21,7	20,0

Джерело: складено автором

Як і в попередньому випадку, безумовним лідером за функцією «Мотивація» є готель «Дніпро», для якого показник управлінської ефективності в забезпеченні якості послуг лише на чотири бали відрізняється від максимально можливої оцінки. Аутсайдером за оцінкою визнано готель «Optima Черкаси», бо за рівнем досліджуваного показника він відстає від лідера на три бали. Оцінка якості управління за функцією «Мотивація» для готелю «Черкаси Палац» має другий ранг і разом із готелем «Дніпро» він утворює групу лідерів. Також, незважаючи на позиції в ранжованому ряду, готель «Черкаси Палац» відстає від безумовного лідера, готелю «Дніпро», всього на 0,3 бали.



Рис. 2.7. Оцінювання якості управління за функцією «Організація» на підприємствах готельного господарства м. Черкаси

Джерело: складено автором

Результати оцінювання якості управління за функцією «Мотивація» відображено у табл. 2.17 та на рис. 2.8.

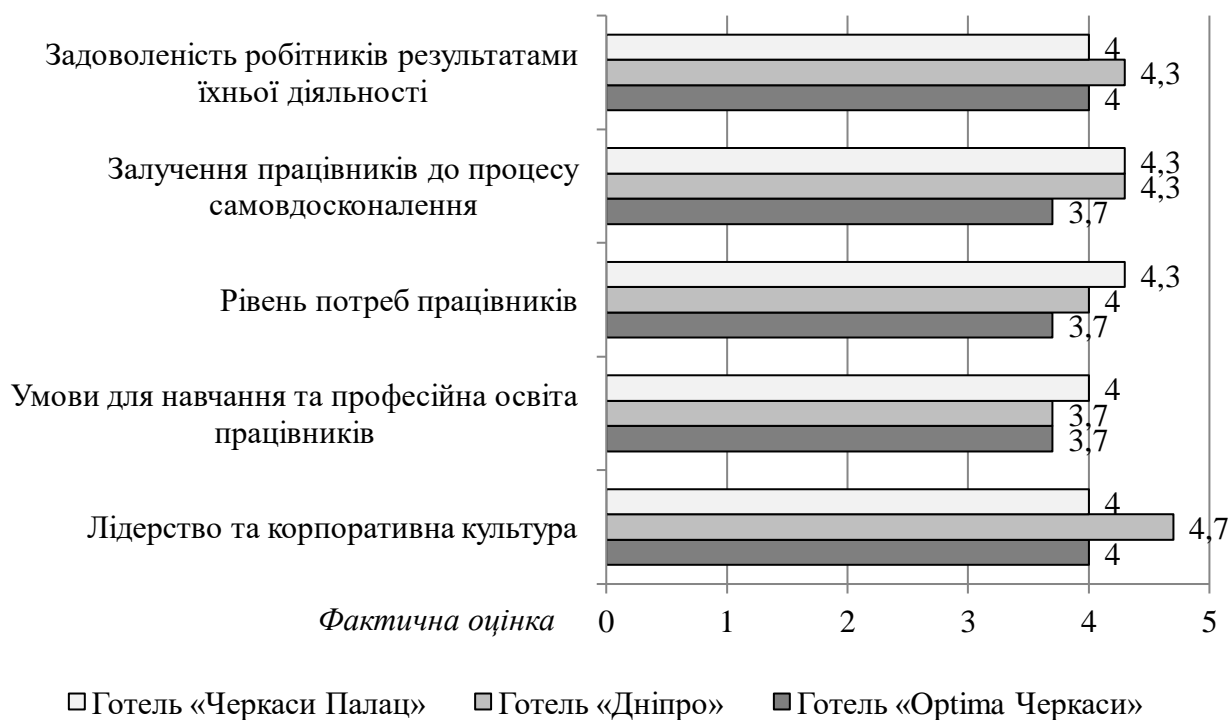
Експерти припускають, що слабкими сторонами функції «Мотивація» у готелі «Черкаси Палац» є рівень задоволення особистих потреб працівників, хоча на підприємстві діє система преміювання персоналу за результатами роботи протягом кварталу, проте вона не відображає вкладу окремого працівника у кінцеві результати. Щоб підвищити зацікавленість персоналу результатами своєї роботи та задовольнити їхні особисті потреби, рекомендовано шляхом анонімних анкетувань визначати рівень реальних потреб і мотиваційних очікувань працівників, раз на місяць обирати найкращого працівника та заохочувати його.

**Результати оцінювання якості управління за функцією «Мотивація»
на підприємствах готельного господарства м. Черкаси**

Найменування підкритерію	Максимальна оцінка	Фактична оцінка		
		Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»
Лідерство та корпоративна культура	5	4,0	4,7	4,0
Умови для навчання та професійна освіта працівників	5	3,7	3,7	4,0
Рівень потреб працівників	5	3,7	4,0	4,3
Залучення працівників до процесу самовдосконалення	5	3,7	4,3	4,3
Задоволеність робітників результатами їхньої діяльності	5	4,0	4,3	4,0
Усього, балів	25	19,0	21,0	20,7

Джерело: складено автором

Результати експертного оцінювання якості управління за функцією «Контроль» на досліджуваних підприємствах готельного господарства м. Черкаси відображено в табл. 2.18 та на рис. 2.9.



**Рис. 2.8. Оцінювання якості управління за функцією «Мотивація»
на підприємствах готельного господарства м. Черкаси**

Джерело: складено автором

Як і в попередньому випадку, безумовним лідером за якістю управління за функцією «Контроль» визначено готель «Дніпро», до нього наближається готель «Черкаси Палац», який лише на 0,7 бали відстає від лідера. Готель «Черкаси Палац» має другий ранг і разом із готелем «Дніпро» утворюють групу «лідерів». Готель «Optima Черкаси» відстає від безумовного лідера – готелю «Дніпро» на три бали.

Таблиця 2.18

**Результати оцінювання якості управління за функцією «Контроль»
на підприємствах готельного господарства м. Черкаси**

Найменування підкритерію	Максимальна оцінка	Фактична оцінка		
		Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»
Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	5	4,0	5,0	4,3
Критерії оцінювання результатів діяльності	5	4,0	4,7	4,3
Визначення ступеню задоволеності	5	4,0	4,3	4,3
Раціональне використання ресурсів споживачів	5	4,3	4,7	4,7
Відповідність отриманих результатів визначеним цілям	5	4,0	4,7	4,3
Усього, балів	25	20,3	23,3	22,0

Джерело: складено автором

Експерти визначають, що в умовах готелю «Черкаси Палац» реалізується функція управління з контролю на достатньому рівні. Кожен працівник відповідає за результати своєї діяльності. Керівництво аналізує відповідність запланованих показників реальним досягненням, спостерігається певна тактика щодо задоволення інтересів і потреб клієнтів. Підприємство постійно прагне стежити за зміною смаків, вимог, інтересів своїх споживачів. Перед виїздом клієнта, йому пропонується взяти участь в анкетуванні. Запитання в анкеті згруповано таким чином, що керівництво готелю може отримати інформацію одночасно щодо якості самої послуги та якості процесу обслуговування. Важливим є можливість клієнта брати безпосередню участь в оцінюванні якості послуг та контролювати якість управлінських функцій. Готель «Дніпро» зорієнтований на консультування з

питань вибору пропозиції, найбільш сприятливої для кожного клієнта та такої, що відповідає його запитам і очікуванням.



Рис. 2.9. Оцінювання якості управління за функцією «Контроль» на підприємствах готельного господарства м. Черкаси

Джерело: складено автором

На думку експертів, для підвищення ефективності механізму контролю в готелі «Optima Черкаси» необхідно впровадити систему, яка б забезпечувала всебічний, повний, об'єктивний і безперервний моніторинг якості управлінських процесів. Така система має передбачати:

розроблення методики та критеріїв, що дозволяють порівнювати вимоги стандартів із фактичним станом справ;

впровадження механізмів самоконтролю з боку персоналу;

регулярне використання інструментів оцінювання якості наданих послуг;

створення програм для підвищення лояльності клієнтів;

формування ефективних систем мотивації для співробітників.

Таким чином, удосконалення системи контролю якості має базуватися на

принципі постійності. Вона має охоплювати всі етапи технологічного процесу та кожен параметр послуг, що надаються. Контрольна функція має бути гнучкою, забезпечуючи своєчасне коригування інших заходів, спрямованих на покращення якості. Оперативний контроль є невід'ємною складовою будь-якої господарської діяльності, адже виступає регулятором чинників, що впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та протягом усього життєвого циклу продукції або послуг [215]. Саме тому на підприємствах готельного господарства необхідно формувати ефективну систему контролю управлінських функцій. Встановлення завдань контролю варто здійснювати одночасно з визначенням цілей і стратегії діяльності.

Отримавши й обробивши всі необхідні експертні оцінки щодо якості виконання базових управлінських функцій, сформуємо узагальнену оцінку системи управління, що функціонує на обстежених підприємствах готельного сектору. У табл. 2.19 подано результати оцінювання якості управлінських функцій для досліджених готелів.

Таблиця 2.19

Загальна оцінка якості функцій управління на підприємствах готельного господарства м. Черкаси

Функція управління	Максимальна кількість балів	Фактична оцінка		
		Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»
Планування	25	17,3	20,3	20,0
Організація	25	18,7	21,7	20,0
Мотивація	25	19,0	21,0	20,3
Контроль	25	20,3	23,3	22,0
Усього, балів	100	75,3	86,3	82,3

Джерело: складено автором

Результати оцінювання якості функцій управління демонструють, що за показником управлінської ефективності в забезпеченні якості послуг підприємств готельного господарства м. Черкаси лідером виступає готель «Дніпро», а готель

«Черкаси Палац» знаходиться на другому місці. Для наочного відображення результатів оцінювання якості функцій управління на досліджуваних підприємствах створено профіль підприємств готельного господарства м. Черкаси стосовно якості функцій управління, що враховує отримані в результаті аналізу оцінки ефективності по кожній з досліджуваних функцій (планування, організація, мотивація і контроль) (рис. 2.10).

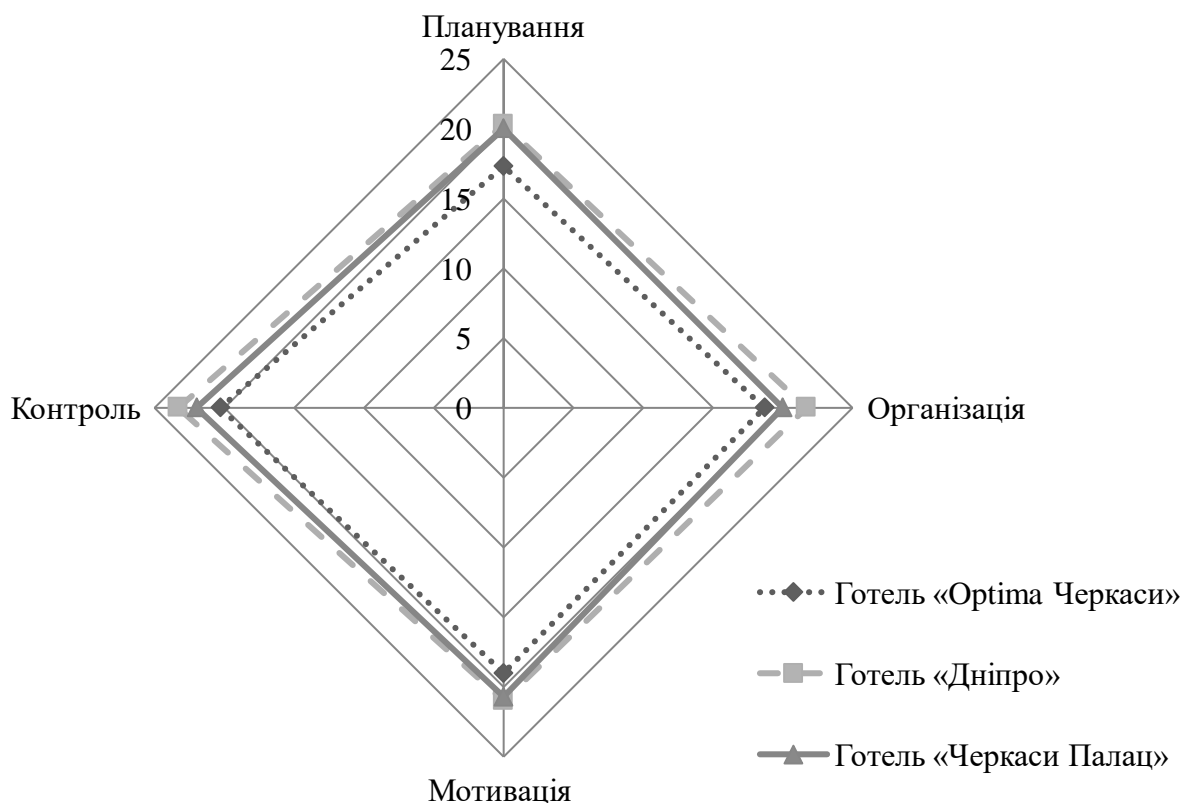


Рис. 2.10. Профіль підприємств готельного господарства м. Черкаси стосовно якості функцій управління

Джерело: складено автором

Можна стверджувати, що управлінський профіль, представлений у графічній формі, слугує інструментом візуалізації рівня загальної якості управління, що надає змогу ідентифікувати напрями, які потребують першочергового вдосконалення в системі управління підприємств сфери готельного господарства. Такий підхід забезпечує виявлення сильних і слабких сторін функціонування підприємств готельного господарства у площині реалізації управлінських функцій, а також

дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо пріоритетних сфер управлінських інтервенцій.

Запропонований в дисертації функціонально-орієнтований підхід передбачає визначення інструментарію оцінювання рівнів ефективності реалізації функцій управління та оцінювання їх впливу на загальний стан якості менеджменту на конкретному підприємстві готельного господарства міста. Зведені результати експертного оцінювання рівня реалізації управлінських функцій на досліджуваних підприємствах готельного господарства надають можливість сформулювати більш об'єктивне уявлення про поточний стан організаційно-управлінської діяльності. У межах обраної методології дослідження визначено шість рівнів розвитку (зрілості) системи управління, які відображають ступінь ефективності функціонування управлінського механізму на підприємствах. Узагальнену оцінку рівнів ефективності реалізації функцій управління на підприємствах готельного господарства представлено в табл. 2.20.

За результатами виконаного аналізу якості реалізації управлінських функцій на досліджуваних підприємствах готельного господарства м. Черкаси встановлено, що найвищі показники ефективності продемонстрував готель «Дніпро» (86,3 балів), який може бути визначеним як еталон у своїй категорії. Високі оцінки також зафіксовано у готелях «Optima Черкаси» та «Черкаси Палац», що свідчить про наявність на даних підприємствах ефективно функціонуючих управлінських систем.

Таким чином, апробація функціонально-орієнтованого підходу до оцінювання управлінської ефективності в контексті забезпечення якості послуг на підприємствах готельного господарства м. Черкаси засвідчила доцільність і прикладну цінність запропонованого підходу. Розроблений дослідницький інструментарій дає змогу здійснювати комплексну діагностику стану системи управління, виявляти її сильні та слабкі сторони, а також формувати засади для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання на практиці даного підходу сприятиме підприємствам у підвищенні результативності діяльності та забезпеченні конкурентних переваг на ринку. Відповідно, оцінювання якості

управління повинно стати інтегральною складовою процесного підходу до менеджменту у сфері готельного господарства.

Таблиця 2.20

**Рівні ефективності реалізації функцій управління на підприємствах
готельного господарства**

Рівень	Кількість балів	Стан управління	Рекомендації щодо покращення якості
A (відмінно)	100-86	Система є еталонною, за результатами її функціонування досягнуто максимальні результати	Необхідно забезпечити безперервний моніторинг та оперативне вдосконалення системи управління відповідно до оновлених стандартів якості
B (дуже добре)	85-71	Здійснюється постійне удосконалення якості управління за усіма напрямками	Важливо зберігати позитивну динаміку розвитку та розпочати трансформацію сфер, що потребують покращення
C (добре)	70-56	Система управління функціонує, проте потребує удосконалення	Необхідно акцентувати увагу на удосконаленні технологічних процесів у проблемних сферах
D (задовільно)	55-41	Система управління якістю на підприємстві сформована	Необхідно здійснення оптимізації бізнес-процесів на усіх етапах технологічного циклу
E (погано)	40-26	Потенціал і ресурси системи управління використовуються недостатньо ефективно	Потрібно чітко окреслити цілі та сформувати стратегію розвитку системи управління, орієнтовану на забезпечення якості
F (незадовільно)	25-0	Безсистемне здійснення управлінських функцій без визначеної цілі	Необхідно переглянути підходи до ведення діяльності

Джерело: складено автором

Досягнення цільових орієнтирів у сфері підвищення ефективності управління підприємствами готельного господарства можливе лише за умови комплексного забезпечення якості обслуговування. Це передбачає впровадження узгоджених організаційних заходів, що охоплюють розробку дієвих інструментів управління якістю, визначення релевантних критеріїв оцінювання та реалізацію системних

програм вдосконалення сервісу. Такий підхід має ґрунтуватися на інтеграції сучасного управлінського досвіду, зокрема, кращих практик галузевих лідерів, і бути спрямованим на одночасне удосконалення як безпосередньо послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, так і управлінських процесів, що забезпечують стабільну якість цих послуг у часовому розрізі.

У процесі написання другого розділу було використано джерела: [11; 12; 14; 37-42; 45-46; 48; 59-65; 71; 74; 77; 86; 88; 89; 111; 119; 120; 131; 133; 142; 145; 153; 156; 157; 160; 164; 172; 176; 182; 183; 193; 196; 198; 201; 205-207; 209; 215; 218; 220; 224; 229; 232; 237].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [91; 99; 186; 187; 188].

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА: ІНСТРУМЕНТИ, КРИТЕРІЇ, ПРОГРАМИ

3.1. Інструменти управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Якість послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, виступає одним з ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, репутацію закладу розміщування та прибутковість його діяльності. У зв'язку з цим впровадження ефективної системи управління якістю стає необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємств готельного господарства [66; 123].

Першим кроком у цьому процесі є встановлення чітких стандартів якості, які відповідають сучасним вимогам споживачів. Одним з найбільш визнаних міжнародних стандартів є ISO 9001 [210], який визначає вимоги до системи управління якістю та базується на принципах залучення керівництва, клієнтоорієнтованості, процесного підходу, аналізу даних та постійного вдосконалення. Наявність сертифіката ISO 9001 у підприємства готельного господарства свідчить про високий рівень організаційної зрілості в управлінні якістю послуг.

Наступним етапом є розробка процедур контролю якості, які охоплюють як щоденні операційні перевірки (стан номерів, чистота громадських зон тощо), так і стратегічні інструменти управління взаємодією з клієнтами. Зокрема, впровадження системи CRM (Customer Relationship Management) дозволяє збирати, зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, забезпечуючи персоналізований

сервіс, підвищення лояльності та ефективну комунікацію через різні канали.

Важливим напрямом забезпечення якості є також розробка посадових інструкцій та організація системи внутрішнього контролю. Керівник підприємства готельного господарства відіграє провідну роль у формуванні стандартів, проведенні внутрішніх аудитів, організації навчання персоналу, впровадженні коригувальних дій та моніторингу результатів.

Досягнення високої якості обслуговування також неможливе без ефективного планування та реалізації організаційних заходів, що передбачають модернізацію матеріально-технічної бази, навчання персоналу та впровадження інноваційних практик. Зокрема, в умовах сучасного ринку все більшої актуальності набуває використання принципів системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка базується на ідентифікації потенційних ризиків, визначенні критичних контрольних точок та впровадженні превентивних заходів, що дозволяє знизити ризики виникнення неякісних послуг (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Принципи системи НАССР

Джерело: складено автором на основі [17; 41; 93]

Перший принцип передбачає виконання аналізу небезпечних чинників, у результаті якого визначаються потенційні ризики біологічного, хімічного чи фізичного походження, що можуть вплинути на безпеку або якість послуги. Другим принципом є ідентифікація критичних точок контролю (КТК), у яких можливе запобігання або усунення виявлених загроз. Третій принцип встановлює граничні значення для кожної КТК – ці показники є обов’язковими для дотримання, щоб забезпечити контроль та відповідність стандартам. Четвертий принцип охоплює розробку системи моніторингу КТК, що дає змогу вчасно виявляти відхилення від норм і оперативно реагувати на них. П’ятий принцип передбачає визначення коригувальних дій, які повинні застосовуватися у разі порушення граничних значень з метою усунення виявленої проблеми та недопущення її повторення. Шостий принцип зосереджений на встановленні процедур перевірки ефективності функціонування системи НАССР, зокрема шляхом внутрішніх аудитів, тестування та аналізу результатів моніторингу. Завершальним сьомим принципом є ведення відповідної документації, що забезпечує простежуваність процесів, дозволяє зберігати інформацію на всіх етапах контролю та підвищує відповідальність працівників за якість наданих послуг.

Отже, система НАССР є системним, науково обґрунтованим підходом до управління якістю та безпекою, що може бути ефективно інтегрована у практику функціонування підприємств готельного господарства, зокрема в процеси харчування, обслуговування клієнтів та внутрішньої організації готельних послуг.

На основі окреслених принципів системи НАССР та з метою систематизації підходів до забезпечення якості обслуговування запропоновано алгоритм управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства, який охоплює ключові етапи: планування характеристик послуг; виконання організаційних заходів; оцінку ступеня задоволеності клієнтів рівнем комфортності; розробка та прийняття заходів для регулювання; інформування відвідувачів про реакцію на відгук (рис. 3.2).

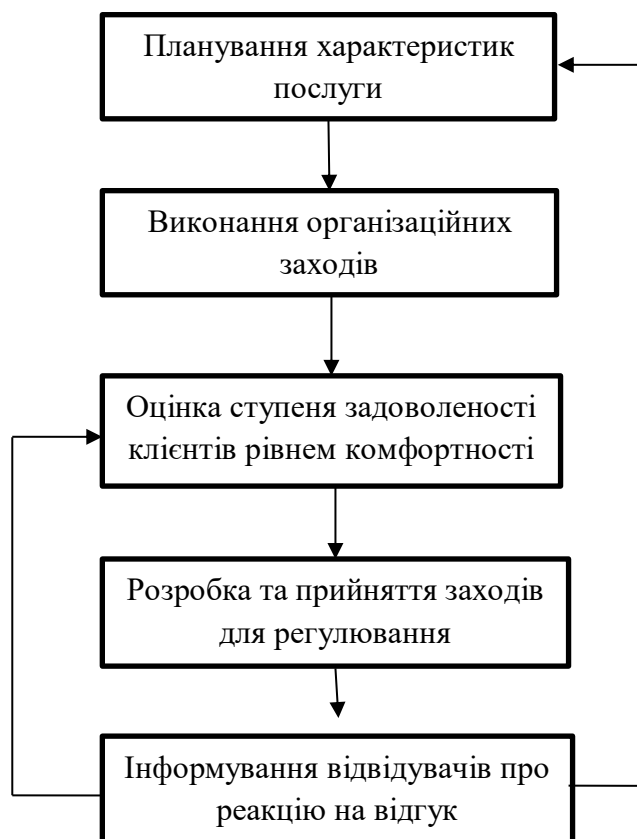


Рис. 3.2. Алгоритм управління якістю послуг підприємств
готельного господарства

Джерело: складено автором

Зауважимо, що такий алгоритм управління якістю послуг підприємств готельного господарства є логічною послідовністю етапів, які забезпечують постійне вдосконалення сервісного обслуговування на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

На етапі планування характеристик послуг підприємство готельного господарства формує перелік вимог до послуг, які мають бути надані. Для цього визначаються стандарти якості, рівень обслуговування, очікування клієнтів та ключові параметри, які впливають на комфорт споживачів послуг. Також розробляються посадові інструкції, описуються процеси обслуговування та вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.

Виконання організаційних заходів передбачає реалізацію конкретних

практичних дій, а саме: закупівля ресурсів; оновлення номерного фонду; підготовка персоналу; впровадження технічних та адміністративних рішень для забезпечення запланованої якості послуг. Важливо, щоб заходи відповідали стандартам, розробленим на першому етапі.

Оцінка ступеня задоволеності клієнтів рівнем комфортності стає можливим завдяки налагодженню зворотного зв'язку з клієнтом – через анкетування, онлайн-відгуки, опитування або CRM-системи. Основна метою налагодження зворотного зв'язку полягає у встановленні відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів, визначенні того, які аспекти були позитивно або негативно сприйняті. На основі результатів оцінки приймаються коригуючі рішення. Це можуть бути зміни в організації процесів, додаткові процедури навчання персоналу, модернізація обладнання, вдосконалення стандартів обслуговування тощо. Метою таких заходів має стати усунення недоліків і запобігання їх повторенню.

Етап інформування відвідувачів про реакцію на відгук свідчить про відкритість підприємства готельного господарства до клієнтів, яких повідомляють про те, що їхні зауваження враховані, а відповідні зміни – впроваджені. Це може здійснюватися через електронну пошту, особисту комунікацію або CRM-канали. Такий підхід підвищує довіру, лояльність і рівень задоволеності клієнтів від спожитих послуг.

Доцільно відзначити, що запропонований алгоритм має циклічний характер, так як після інформування клієнтів процес починається знову і вже з оновленим розумінням потреб клієнтів. Це дозволяє системі постійно вдосконалюватись на основі реального досвіду споживачів. Також слід зауважити, що запропонований алгоритм відповідає принципам сучасного менеджменту якості, таким як клієнтоорієнтованість, зворотний зв'язок, постійне вдосконалення та залучення персоналу. Він може доповнюватись інструментами ISO 9001, CRM, HACCP, системами аналітики даних та іншими інноваційними підходами, що дозволяє інтегрувати різні інструменти управління якістю і сучасного програмного

забезпечення для контролю та вдосконалення процесів забезпечення якості.

У сучасних умовах особливу роль відіграє використання цифрових технологій у системі управління якістю, до яких можна віднести автоматизацію процесів, мобільні додатки, віртуальну реальність для навчання персоналу, аналітичні платформи для обробки відгуків і виявлення слабких місць [87; 97; 126; 228; 234]. Інтеграція таких інструментів у систему управління якістю забезпечує високий рівень адаптивності, швидку реакцію на зміни запитів клієнтів та сталий розвиток підприємства готельного господарства. Таким чином, ефективне управління якістю в готельному господарстві базується на комбінуванні традиційних підходів та інноваційних інструментів, спрямованих на створення цілісної системи, орієнтованої на клієнта, результативність і постійне вдосконалення [222].

З метою ідентифікації потенційних небезпек, які можуть впливати на якість послуг підприємств готельного господарства, у дисертації виконано аналіз чинників, що визначають рівень задоволеності споживачів послуг. Для встановлення впливових чинників з позиції споживача послуг було організовано опитування клієнтів готелів м. Черкаси «Optima Черкаси», «Дніпро» та «Черкаси Палац» [38-40], спрямоване на визначення значущості окремих складових послуг підприємств готельного господарства. Клієнтам було запропоновано визначити 10 чинників з представленого переліку, від яких, на їхню думку, залежить комплексність та якість послуг підприємств готельного господарства. Для визначення ступеня важливості кожного з чинників, що впливають на якість послуг підприємств готельного господарства, клієнтам було запропоновано використання 10-бальної шкали, згідно якої 10 – найважливіший чинник, 1 – найменш важливий чинник. Результати дослідження представлено у табл. 3.1.

На основі аналізу отриманих результатів було здійснено упорядкування виявлених чинників за ступенем їх важливості шляхом розміщення їх у таблиці від більш значимого до менш значимого (табл. 3.2).

**Оцінка чинників, які впливають на якість послуг, що надають підприємства
готельного господарства м. Черкаси**

Чинник, що впливає на якість послуги	Середня оцінка по готелю			Середня оцінка по трьом готелям
	Готель «Optima Черкаси»	Готель «Дніпро»	Готель «Черкаси Палац»	
Інтер'єр закладу	3,20	3,77	3,31	3,43
Наявність та стан озелененої прилеглої території	3,11	2,89	2,55	2,85
Зручність транспортного зв'язку	6,67	7,07	6,53	6,76
Стан обладнання та меблів у номерах	5,00	5,22	5,00	5,07
Мікроклімат у номерах	9,00	9,00	9,00	9,00
Стан матеріально-технічного облаштування приміщень загального користування	0,00	0,00	0,00	0,00
Наявність парковки	1,43	1,29	1,33	1,35
Зовнішній вигляд працівників	3,80	3,60	3,80	3,73
Культура спілкування та повнота надання інформації працівниками	8,47	8,40	8,67	8,51
Наявність у складі комплексу закладів харчування та асортимент послуг, що ними надаються	7,42	6,67	7,22	7,10
Наявність у складі приміщень спортивно-рекреаційного призначення та асортимент послуг, що ними надаються	6,08	5,92	6,38	6,13
Додаткові послуги, що пропонуються клієнтам	3,00	3,20	3,20	3,13
Використання інноваційних технологій в організації обслуговування клієнтів	5,78	6,56	6,82	6,39
Шумоізоляція номерів	7,08	7,38	7,85	7,44
Наявність та наповнення інтернет-сторінки	3,00	3,00	3,67	3,22
Екстер'єр закладу	1,00	1,00	1,00	1,00
Місце розташування	2,50	2,50	2,33	2,44
Цінова політика	0,00	0,00	0,00	0,00
Інфраструктурне забезпечення	2,00	0,00	0,00	0,67

Джерело: складено автором

При обговоренні результатів дослідження з фахівцями галузі готельного господарства було визначено, що мікроклімат, шумоізоляція та стан обладнання і меблів у номерах можна віднести до єдиного показника – «Рівень комфортності номерів». Залежно від призначення готелів наявність закладів харчування та

приміщень спортивно-рекреаційного призначення можуть розглядатися як загальний чинник «Наявність у складі комплексу закладів харчування та приміщень спортивно-рекреаційного призначення, асортимент послуг, що ними надаються».

Таблиця 3.2

Упорядкування чинників, які впливають на якість послуг, що надають підприємства готельного господарства м. Черкаси

№ з/п	Назва чинника	Середня оцінка
1	Мікроклімат у номерах	9,00
2	Культура спілкування та повнота надання інформації працівниками	8,51
3	Шумоізоляція номерів	7,44
4	Наявність у складі комплексу закладів харчування та асортимент послуг, що ними надаються	7,10
5	Зручність транспортного зв'язку	6,76
6	Використання інноваційних технологій в організації обслуговування гостей	6,38
7	Наявність у складі приміщень спортивно-рекреаційного призначення та асортимент послуг, що ними надаються	6,13
8	Стан обладнання та меблів у номерах	5,07
9	Зовнішній вигляд працівників	3,73
10	Інтер'єр закладу	3,43
11	Наявність та наповнення інтернет-сторінки	3,22
12	Додаткові послуги, що пропонуються гостям	3,13
13	Наявність та стан озелененої прилеглої території	2,85
14	Місце розташування	2,44
15	Наявність парковки	1,35
16	Екстер'єр закладу	1,00
17	Інфраструктурне забезпечення	0,67
18	Стан матеріально-технічного облаштування приміщень загального користування	0,00
19	Цінова політика	0,00

Джерело: складено автором

Використовуючи методи ранжування (із залученням фахівців сфери готельного господарства) та бальної оцінки, визначено ступінь значущості (ваговий коефіцієнт) показників, зазначених клієнтами як визначальні фактори комфортності обслуговування клієнтів підприємствами готельного господарства (табл. 3.3).

**Ранжування чинників, які впливають на якість послуг, що надають
підприємства готельного господарства м. Черкаси**

№ з/п	Чинник	Ваговий коефіцієнт
1	Інтер'єр закладу (кольорове та стильове оформлення, оздоблювальні матеріали, дизайн)	0,10
2	Наявність та стан озелененої прилеглої території	0,10
3	Зручність транспортного зв'язку	0,05
4	Рівень комфортності номерів	0,10
5	Зовнішній вигляд працівників (наявність уніформи, її стан, зачіска, макіяж, охайність)	0,05
6	Культура спілкування та повнота надання інформації працівниками	0,15
7	Наявність у складі комплексу закладів харчування та приміщень спортивно-рекреаційного призначення, асортимент послуг, що ними надаються	0,15
8	Додаткові послуги, що пропонуються гостям	0,10
9	Використання інноваційних технологій в організації обслуговування гостей	0,10
10	Наявність та наповнення інтернет-сторінки	0,10
Разом		1,00

Джерело: складено автором

Результати ранжування чинників, які впливають на якість послуг, що надають досліджуванні підприємства готельного господарства м. Черкаси, свідчать, що найбільш вагомими чинниками, ваговий коефіцієнт яких становить 0,15, виступають культура спілкування та повнота надання інформації працівниками, оскільки комунікація персоналу є ключовим чинником задоволення потреб клієнтів, та наявність закладів харчування і рекреаційних послуг, що формують повноцінний відпочинок й підвищують привабливість готелю. До чинників середньої вагомості (з ваговим коефіцієнтом 0,10) віднесено інтер'єр закладу, озеленення території, комфортність номерів, додаткові послуги, інноваційні технології в обслуговуванні, наявність та наповнення інтернет-сторінки. Ці чинники створюють комплексне враження від перебування у готелі та сприяють формуванню лояльності клієнтів. До чинників з ваговим коефіцієнтом 0,05 віднесено зручність транспортного зв'язку, зовнішній вигляд працівників, які, хоча й мають нижчу оцінку, але їхній вплив є опосередкованим і стосується

першого враження клієнтів.

Виявлені чинники засвідчують, що якість послуг підприємств готельного господарства є багатокomпонентним явищем, яке визначається як матеріально-технічними умовами, так і рівнем людської взаємодії. Проте, навіть за високої оцінки окремих чинників, відсутність цілісної системи управління якістю може призвести до нерівномірності у наданні послуг, втрати клієнтів та негативного впливу на репутацію закладу. Саме тому виникає об'єктивна потреба у дослідженні системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства, що має дозволити підвищити контроль за дотриманням стандартів обслуговування, забезпечити стаке поліпшення сервісу на основі зворотного зв'язку, ефективно інтегрувати інновації та цифрові рішення в управлінські процеси та буде у комплексі сприяти підвищенню конкурентоспроможності готельного бізнесу, адаптації до змін ринку та очікувань клієнтів [138; 197; 230; 233].

Зауважимо, що про доцільність формування системи управління якістю на підприємствах готельного господарства йдеться у наукових дослідженнях О. Миколук і Н. Прилепи, які зазначають, що «необхідною умовою управління якістю у готелі є наявність управлінських систем, що контролюють організацію і пропозицію послуг» [111, с. 311]. І. Поворознюк також підтримує ідею важливості формування системи управління якістю на підприємствах готельного господарства, відзначаючи, що «ідеальною є система управління якістю, яка виділяє людський чинник у цілій системі підприємства, одночасно визначаючи місце для технологічних характеристик» [135]. Про необхідність «використання систем управління за різноманітними стандартами на вітчизняних підприємствах» йдеться у статті Т. Сімкової й А. Кириченко [168]. На нашу думку, систему управління якістю послуг підприємств готельного господарства доцільно представити у вигляді низки взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня обслуговування та задоволеності клієнтів. До основних компонентів системи належать стандартизація послуг, моніторинг і контроль, зворотний зв'язок із клієнтами, навчання персоналу та цифровізація процесів управління.

Стандартизація послуг спрямована на уніфікацію процедур обслуговування та забезпечення стабільного рівня якості. Впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO, а також внутрішніх регламентів і операційних процедур дозволить знизити варіативність у наданні послуг та підвищити передбачуваність результатів. До ключових показників ефективності цього компонента належать відсоток відповідності встановленим стандартам та кількість виявлених відхилень.

Моніторинг і контроль як невід’ємна складова системи управління якістю виконує функцію постійного спостереження за відповідністю фактичного рівня обслуговування встановленим нормативам. Інструментами реалізації даного компонента є внутрішні й зовнішні аудити, оцінювання за допомогою методики «таємного покупця», а також система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). До показників оцінювання належать результати аудитів, кількість скарг від клієнтів та рівень досягнення KPI.

Зворотний зв’язок клієнтів виступає важливим джерелом інформації щодо якості послуг, оскільки саме споживач є головним оцінювачем результатів діяльності підприємства готельного господарства. Використання опитувань, системи NPS (Net Promoter Score), а також збору відгуків через CRM-системи дозволяє виявити проблемні зони в обслуговуванні, а також вчасно адаптувати процеси до потреб споживачів. Основними показниками тут є індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score – CSAT), значення NPS та кількість отриманих звернень.

Навчання персоналу формує основу для ефективної реалізації стандартів обслуговування. Постійне підвищення кваліфікації працівників, впровадження систем наставництва, тренінгів та сертифікацій сприяє професійному розвитку персоналу та підвищенню якості взаємодії з клієнтами. До основних індикаторів оцінки тут належать частка сертифікованих працівників, результати атестацій, а також зниження кількості помилок у роботі персоналу за певний період часу.

Цифровізація процесів виступає інструментом оптимізації, автоматизації та підвищення прозорості бізнес-процесів. Інтеграція сучасних цифрових рішень, таких як CRM- та ERP-системи, BI-аналітика, автоматизовані сервіси та чат-боти,

дозволяє покращити швидкість обслуговування, знизити витрати та забезпечити більш якісну взаємодію з клієнтами. Показниками цього компонента виступають швидкість надання послуг, кількість автоматизованих операцій та рівень зменшення ресурсних витрат.

Таким чином, кожен із зазначених компонентів має як самостійну функціональність, так і взаємозв'язки з іншими елементами системи, утворюючи цілісну модель управління якістю послуг у готельному господарстві, орієнтовану на досягнення високої конкурентоспроможності підприємства та довгострокового задоволення споживчих очікувань.

Зауважимо, що особливу увагу необхідно звернути на інструменти управління якістю послуг підприємств готельного господарства. У Додатку Г зібрано погляди науковців щодо розуміння сутності терміну «інструменти управління», які демонструють різноманітність підходів до його трактування. Зокрема, В. Толкованов визначає загальні інструменти управління як «чинні, закріплені в правових актах норми й правила управлінської діяльності, що мають форму законів, статутів, інструкцій, обмежень тощо» [180]. Такий підхід підкреслює правову природу інструментів як складових регулятивного механізму. В. Приймак розглядає інструменти управління знаннями як «сукупність організаційних і технологічних методів і рішень, що забезпечують створення, обробку, передавання, зберігання та поширення знань і інформації» [141]. Це трактування фокусується на ролі технологій у підтримці управлінських процесів.

На думку О. Побережець, інструменти управління – це «елементи системи управління, які сприяють прийняттю ефективних рішень, оптимізуючи розвиток промислового підприємства» [134]. Науковиця акцентує увагу на прикладному аспекті застосування інструментів у господарській діяльності. Г. Серкова у своїй роботі зазначає, що «...за допомогою відповідних технологій та інструментів управління можна цілеспрямовано впливати на індикатори розвитку підприємства» [166]. До таких інструментів вона відносить, зокрема, SWOT-аналіз, матрицю BCG (Boston Consulting Group), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard – BSC) тощо. У свою чергу, Б. Андрушків трактує інструменти управління як «засоби

упорядкування та пристосування до вирішення завдання в межах конкретної ситуації та наявних обмежень» [1]. Така позиція розглядає інструменти як реактивні механізми адаптації. Ці визначення свідчать про те, що термін «інструменти управління» може охоплювати як правові й організаційні норми, так і технічні, цифрові та методичні засоби, залежно від сфери застосування та підходу дослідника.

І. Пріхно, І. Табурець та М. Слинько представили класифікацію сучасних інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства, які поділено на традиційні й інноваційні залежно від рівня впливу, характеру впливу та етапу життєвого циклу, що дає змогу забезпечити баланс стабільності та інноваційності в управлінні якістю [145]. Вважаємо, що така класифікація є комплексною, структурованою та практико орієнтованою. Вона дозволяє: обрати інструменти залежно від етапу управління; поєднувати оперативні, тактичні та стратегічні дії; інтегрувати цифрові технології та класичні методи управління; забезпечити постійну адаптацію до вимог ринку та очікувань клієнтів.

Зауважимо, що в сучасних умовах інноваційні інструменти, зокрема штучний інтелект, big data, VR, відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості послуг та досягненні рівня конкурентоспроможності готельного бізнесу. Разом з тим, традиційні методи залишаються важливими, особливо в аспектах організації процесів і людського фактору.

Визначення інструментів управління для кожного компонента системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства є необхідною умовою ефективного функціонування цієї системи. Кожен компонент системи має власну функціональну спрямованість і виконує окремі завдання в межах загальної стратегії забезпечення якості. Однак досягнення поставлених цілей можливе лише за наявності чітко визначених управлінських інструментів, які забезпечують практичну реалізацію концептуальних положень та операційних процесів.

По-перше, інструменти управління конкретизують способи досягнення цілей кожного з компонентів системи, що дозволяє уникнути декларативності у підходах. Наприклад, впровадження стандартів обслуговування передбачає застосування

таких інструментів, як міжнародні стандарти ISO, внутрішні регламенти, стандарти операційних процедур (Standard Operating Procedure – SOP), що забезпечують єдиний підхід до обслуговування клієнтів. Аналогічно, для моніторингу й контролю якості необхідним є використання методів аудиту, системи «таємного покупця», показників KPI, які дозволяють здійснювати постійний нагляд за процесами та оперативно реагувати на виявлені відхилення.

По-друге, наявність відповідних інструментів створює можливість об'єктивного вимірювання результатів, що виступає основою контролю та подальшого вдосконалення системи. Такі показники, як CSAT, NPS, кількість скарг або звернень, дозволяють кількісно оцінити ефективність впроваджених управлінських рішень. Без подібних інструментів оцінювання якості обслуговування залишатиметься суб'єктивною категорією, що унеможливорює проведення системного аналізу.

По-третє, визначеність з інструментами сприяє уніфікації та стандартизації процесів, що особливо важливо у сфері готельного господарства, де якість послуг часто залежить від стабільності виконання процедур та відповідності їх встановленим нормам. Уніфіковані інструменти дозволяють забезпечити сталу якість обслуговування незалежно від зміни персоналу чи інших зовнішніх чинників, спрощують процес навчання і адаптації нових працівників, а також формують довіру з боку клієнтів через послідовність у наданні послуг.

Крім того, визначення інструментів управління сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, дозволяє чітко розподілити відповідальність між структурними підрозділами та встановити частоту контролю за ключовими показниками. Це, своєю чергою, уможливорює ефективну реалізацію системи постійного вдосконалення якості відповідно до моделі PDCA (Plan–Do–Check–Act), що являється основоположною у сучасному менеджменті якості.

Таким чином, визначення інструментів управління для кожного компонента системи якості послуг є необхідним кроком на шляху до її перетворення із сукупності формальних елементів у комплексно функціонуючий механізм. Такий підхід забезпечує досягнення високого рівня операційної ефективності,

підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування сталої клієнтської лояльності.

Отже, на нашу думку, узагальнену систему управління якістю послуг підприємств готельного господарства можна структурувати за такими основними характеристиками, як компонент системи, ціль (завдання), інструменти (методи), показники якості, відповідальні особи (підрозділи) і частота контролю (оновлення), що представлено у вигляді табл. 3.4.

Переконані, що сформована система управління якістю послуг підприємств готельного господарства демонструє цілісний та структурований підхід до забезпечення високого рівня обслуговування. Вона охоплює ключові функціональні компоненти, що забезпечують безперервність, системність і контрольованість процесів на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Наявність чітко окреслених цілей, інструментів реалізації, кількісних показників якості, відповідальних осіб і визначеної періодичності дозволить інтегрувати систему в управлінську діяльність підприємства як постійно діючий механізм. Така структура спроможна забезпечити не лише внутрішню узгодженість і прозорість управлінських рішень, але й підвищити адаптивність до змін ринкового середовища. Важливою перевагою системи є її орієнтація на практичну вимірюваність якості та гнучкість у впровадженні цифрових рішень, що відповідає сучасним вимогам до сервісу в сфері готельного господарства та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства готельного господарства шляхом формування стабільної та контрольованої якості послуг.

Доцільно відзначити, що, зважаючи на специфіку готельного господарства, де якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність, надзвичайно важливим є дослідження інструментів управління якістю послуг у розрізі засобів розміщування. Різні типи закладів (готелі, хостели, апартаменти) мають власні особливості, тому потребують адаптованих підходів до контролю, стандартизації та вдосконалення сервісу [97; 98].

Таблиця 3.4

Система управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Компонент системи	Ціль (завдання)	Інструменти (методи)	Показники якості	Відповідальні особи / підрозділи	Частота контролю / оновлення
1. Стандартизація послуг	Забезпечення єдиного рівня якості обслуговування	- ISO стандарти; - внутрішні регламенти; - SOP (стандарти операційних процедур)	- дотримання стандартів (% відповідності); - кількість відхилень	Відділ якості / менеджмент	Щоквартально / щорічно
2. Моніторинг і контроль	Виявлення відхилень, контроль за дотриманням стандартів	- аудити (внутрішні / зовнішні); - таємний покупець; - KPI	- рівень відповідності аудитам; - кількість скарг; - відсоток виконаних KPI	Служба контролю якості / аудитори	Щомісяця / по графіку
3. Зворотний зв'язок клієнтів	Виявлення проблем, очікувань та рівня задоволеності клієнтів	- опитування; - NPS; - CRM-система відгуків	- індекс задоволеності (CSAT); - NPS (Net Promoter Score); - кількість звернень	Відділ роботи з клієнтами / маркетинг	Постійно / після кожної взаємодії
4. Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, впровадження стандартів	- тренінги; - сертифікації; - наставництво	- % сертифікованих працівників; - результати атестацій; - зниження помилок	HR / керівники відділів	Щоквартально / по плану
5. Цифровізація процесів	Оптимізація, прозорість та автоматизація процесів	- ERP/CRM системи; - BI-аналітика; - чат-боти, автоматизація	- швидкість обслуговування; - кількість автоматизованих процесів; - зниження витрат	ІТ-відділ / операційний менеджмент	Постійно / за проєктами

Джерело: складено автором

Національний підхід до визначення категорії готелів визначений Державним стандартом ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». Стандартом встановлюється «класифікація готелів та аналогічних засобів розміщування незалежно від форм власності та відомчої належності» [54]. Така класифікація здійснюється шляхом оцінки трьох груп показників: матеріально-технічне оснащення; перелік надаваних послуг; кваліфікація персоналу.

Відповідно до ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» [53] і ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [55] до засобів розміщування відносяться «будь-які об'єкти, в яких регулярно або час від часу надають послуги розміщування для ночівлі» [53]. Класифікація засобів розміщування представлена у Додатку Е, рис. Е.1, згідно якої засоби розміщування поділяються на дві великі групи: колективні та індивідуальні. Враховуючи тему дисертації та виходячи із визначення терміну «готельна послуга», представленого у ДСТУ 4527:2006, доцільно дослідити саме діяльність колективних засобів розміщування.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності [165], діяльність колективних засобів розміщування відноситься до секції І «Тимчасове розміщування й організація харчування». Ця секція включає надання місць для короткострокового проживання, а також надання готових страв і напоїв для споживання на місці. Обсяг і тип додаткових послуг, що включені до цієї секції, можуть значно варіюватися, але не передбачають надання послуг довгострокового проживання і приготування їжі та напоїв, які або є непридатними для споживання на місці, або продаються в оптовій або роздрібній мережі (Додаток Е, рис. Е.1).

Розділ 55 цієї секції стандарту передбачає тимчасове розміщування та включає надання місць для короткострокового проживання та розміщування відряджених й інших приїжджих і надання довгострокового проживання для студентів, робочих і подібних груп населення. Деякі засоби розміщування надають тільки помешкання, а інші разом з помешканням пропонують послуги харчування та відпочинку. Цей розділ не включає діяльність, пов'язану з наданням довгострокового проживання в таких приміщеннях, як квартири, що зазвичай

орендуються на місяць або рік. Розділ передбачає такі групи:

55.1. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;

55.2. Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання;

55.3. Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів;

55.9. Діяльність інших засобів тимчасового розміщування [165].

З метою визначення обсягу послуг, які можуть надаватися та типів закладів, у яких надаватимуться послуги із розміщування, слід проаналізувати види економічної діяльності кожної групи (Додаток Е, табл. Е.1). Таким чином, зауважимо, що найбільш широкий асортимент основних послуг передбачений діяльністю готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Перелік інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства залежно від типу засобів розміщування відображено у табл. 3.5.

Представлена таблиця класифікує інструменти управління якістю послуг підприємств готельного господарства відповідно до типу засобів розміщування згідно з кодами КВЕД, що дозволяє системно диференціювати управлінські підходи залежно від рівня сервісу, організації проживання та специфіки функціонування закладів. Для кожної групи (від готелів із повним спектром послуг до кемпінгів і гуртожитків) визначено релевантні інструменти контролю та вдосконалення якості, зокрема: міжнародні стандарти (ISO, HACCP); CRM-системи; чек-листи; інструкції, анкети; системи скарг; KPI; внутрішній аудит тощо.

Вважаємо, що запропонований типологізований підхід до управління якістю послуг враховує різномірневу структуру засобів розміщення, що дає змогу не лише узагальнювати практики, а й формувати адаптивну модель управління якістю, що відповідає умовам і потребам кожного типу об'єкта. Такий підхід орієнтований на підвищення ефективності управлінських рішень у сфері гостинності, забезпечує релевантність застосовуваних інструментів, а також створює основу для подальшої розробки галузевих рекомендацій або стандартів на основі реальних та передових практик.

Інструменти управління якістю послуг підприємств готельного господарства залежно від типу засобів розміщування

№	Код (КВЕД)	Тип засобів розміщування	Основні характеристики	Інструменти управління якістю
1	55.1	Готелі, курортні готелі, мотелі	Повний спектр послуг, щоденне обслуговування, високі стандарти	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження ISO 9001, HACCP, Hotelstars Union; - система внутрішнього аудиту якості; - CRM-система збору зворотного зв'язку; - регулярне навчання персоналу; - таємний покупець; - KPI персоналу
2	55.2	Апартаменти, бунгало, котеджі, хостели, турбази	Обмежені послуги, самостійне проживання	<ul style="list-style-type: none"> - цифрове управління бронюванням; - чек-листи чистоти та оснащення; - автоматизований зворотний зв'язок; - інструкції для клієнтів; - оцінка після кожного відвідування
3	55.3	Кемпінги, наметові містечка, трейлер-парки	Мінімальні умови, близькість до природи	<ul style="list-style-type: none"> - контроль санітарного стану; - перевірка безпеки (освітлення, вогнебезпека); - опитування клієнтів (анкетування, QR-коди); - навчання персоналу; - сезонне оновлення інфраструктури
4	55.9	Гуртожитки, пансіонати, спальні вагони	Довготривале або спеціалізоване розміщення	<ul style="list-style-type: none"> - регламенти санітарії та побуту; - щомісячний моніторинг потреб; - система скарг і пропозицій; - внутрішні збори / анкетування; - інструктаж мешканців

Джерело: складено автором

Визначення та впровадження ефективних інструментів управління якістю послуг становить важливий етап у забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів підприємствами готельного господарства. Для об'єктивної оцінки результативності цих інструментів та контролю відповідності стандартам необхідно розробити чіткі оціночні критерії якості. Саме формування таких критеріїв дозволить систематизувати отримані дані, виявляти слабкі місця у

наданні послуг та приймати обґрунтовані управлінські рішення для постійного покращення рівня і якості обслуговування. Таким чином, перехід від застосування інструментів управління до визначення оціночних критеріїв є логічним і необхідним етапом у процесі ефективного управління якістю послуг підприємств готельного господарства.

3.2. Формування оціночних критеріїв якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства

В сучасних умовах економічного розвитку підприємства готельного господарства відіграють важливу роль у забезпеченні якісного сервісу та задоволенні потреб споживачів. Обслуговування клієнтів у сфері готельного господарства – це не лише надання базових послуг розміщення, але й створення комфортного середовища, що відповідає очікуванням і вимогам різних категорій клієнтів. Якість обслуговування безпосередньо впливає на імідж підприємства готельного господарства, рівень лояльності клієнтів та конкурентоспроможність на ринку [212].

У зв'язку з підвищенням вимог до сервісу та зростаючою конкуренцією у сфері готельного господарства, питання організації ефективного обслуговування споживачів набуває особливої актуальності. Переконані, що вивчення основних підходів до обслуговування, стандартів обслуговування, технологій взаємодії з клієнтами та чинників, що впливають на задоволення споживачів, дозволить визначати напрями підвищення якості послуг підприємств готельного господарства і сформулювати сталі взаємовідносини з клієнтами.

У межах тематики дослідження доцільно визначитися зі змістом терміну «процес обслуговування». На думку Н. Борецької й О. Тімофєєвої «процес обслуговування – це процес інформаційної взаємодії між гостем і обслуговуючим персоналом, який визначає кінцеві результати гостинності». Також науковиці під якістю обслуговування розуміють «сукупність характеристик процесу й умов

обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживачів» [19, с. 102]. Зауважимо, що технологія обслуговування клієнтів підприємств готельного господарства характеризується циклічністю, під якою розуміють «послідовне регуляторне повторення процесу надання клієнту різноманітних послуг з моменту його прибуття до остаточного від'їзду через сукупність операцій» [83, с. 96].

Зважаючи на вище викладене, доцільно виокремити критичні точки контролю процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства. Зауважимо, що при визначенні критичних точок контролю за основу взято гостьовий цикл [83, с. 96] із зазначенням інформаційних потоків, які створюють умови для здійснення як комплексної оцінки якості надання послуги, так й індивідуальної оцінки роботи персоналу, задіяного під час обслуговування. Графічне відображення критичних точок контролю наведено на рис. 3.3.

Зображена схема візуалізує основні етапи, на яких здійснюється контроль якості під час так званого «гостьового циклу» – від моменту прибуття гостя і до часу його від'їзду. Вважаємо, що така схема є дуже вдалою, оскільки вона чітко структурує процес обслуговування. Дійсно, розбивка на вісім етапів дозволяє не лише логічно впорядкувати дії персоналу, а й визначити, на яких саме стадіях найбільш імовірно є поява помилок або збоїв в сервісі. Також ця схема враховує варіативність послуг. Наприклад, наявність або відсутність трансферу в пункті 1 (зустріч клієнта) і в пункті 8 (проводжання клієнта) свідчить про гнучкість у наданні додаткових послуг, що актуально для готелів різних категорій. Важливо, що розуміння «критичних точок контролю» сприяє впровадженню стандартів якості, тобто дозволяє підприємствам готельного господарства встановлювати контрольні індикатори, автоматизовувати процеси або посилювати контроль саме там, де це найбільше впливає на задоволення клієнта.

Переконані, що така схема не лише допомагає керівникам і менеджерам підприємств готельного господарства систематизувати внутрішні процеси, але й є хорошою основою для навчання персоналу та підвищення загального рівня

обслуговування. У сучасних умовах конкуренції саме увага до деталей на кожному з етапів гостьового циклу формує лояльність клієнтів і визначає успіх підприємства готельного господарства.



Рис. 3.3. Критичні точки контролю процесу обслуговування на підприємстві готельного господарства

Джерело: [91]

Доцільно відзначити, що для цілісного та об'єктивного оцінювання якості обслуговування необхідно розробити чіткі оціночні критерії якості, що відповідатимуть кожному етапу процесу взаємодії з клієнтом, тобто виникають у кожній критичній точці контролю під час гостьового циклу, враховуючи не лише технічні характеристики послуг, а й емоційно-психологічний аспект споживчого досвіду. Це дозволить перейти до якісно нового рівня управління сервісом на підприємствах готельного господарства.

Типові критерії оцінювання, які пропонуються споживачам послуг підприємств готельного господарства для оцінки роботи працівників готелю на кожному з етапів гостьового циклу, наведено у Додатку Ж. На етапі бронювання опитування може здійснюватися супервайзером по телефону або з використанням гугл-форми [43]. Оцінка якості надання послуг службою прийому і розміщення, працівниками, що забезпечують обслуговування, під час проживання рекомендується здійснювати через додаток, який запускається після сканування QR-коду, розміщеного у кожному номері. Це дасть змогу оцінити вагомість внеску кожного працівника у загальний результат, який буде визначений клієнтом в цілому.

У межах написання дисертаційної роботи, з метою отримання емпіричних даних для оцінювання якості обслуговування на підприємствах готельного господарства з погляду споживачів на різних етапах гостьового циклу, було проведено опитування клієнтів трьох підприємств готельного господарства м. Черкаси, для яких було проведено аналіз у розділі 2 (готелі «Черкаси Палац», «Дніпро» та «Optima Черкаси») [38-40]. Респондентам було запропоновано заповнити анкету з варіантами відповідей для оцінювання якості обслуговування. Результати опитування щодо рівня задоволеності споживачів якістю послуг, що надаються зазначеними підприємствами готельного господарства, наведено на рис. 3.4.

Аналізуючи результати оцінювання зазначимо, що жоден із критеріїв якості обслуговування в готелях не набув статусу еталонного, а це свідчить про відсутність аспектів, які б повністю задовольняли очікування та вимоги споживачів послуг підприємств готельного господарства. Отже, усі складові обслуговування потребують покращення. Доцільним є проведення поглибленого аналізу з метою виявлення «вузьких місць». З огляду на це доцільним є формування оціночних критеріїв якості процесу обслуговування, що дозволить деталізувати вимоги до кожного етапу обслуговування та забезпечити комплексне управління якістю на основі стандартизованих параметрів.

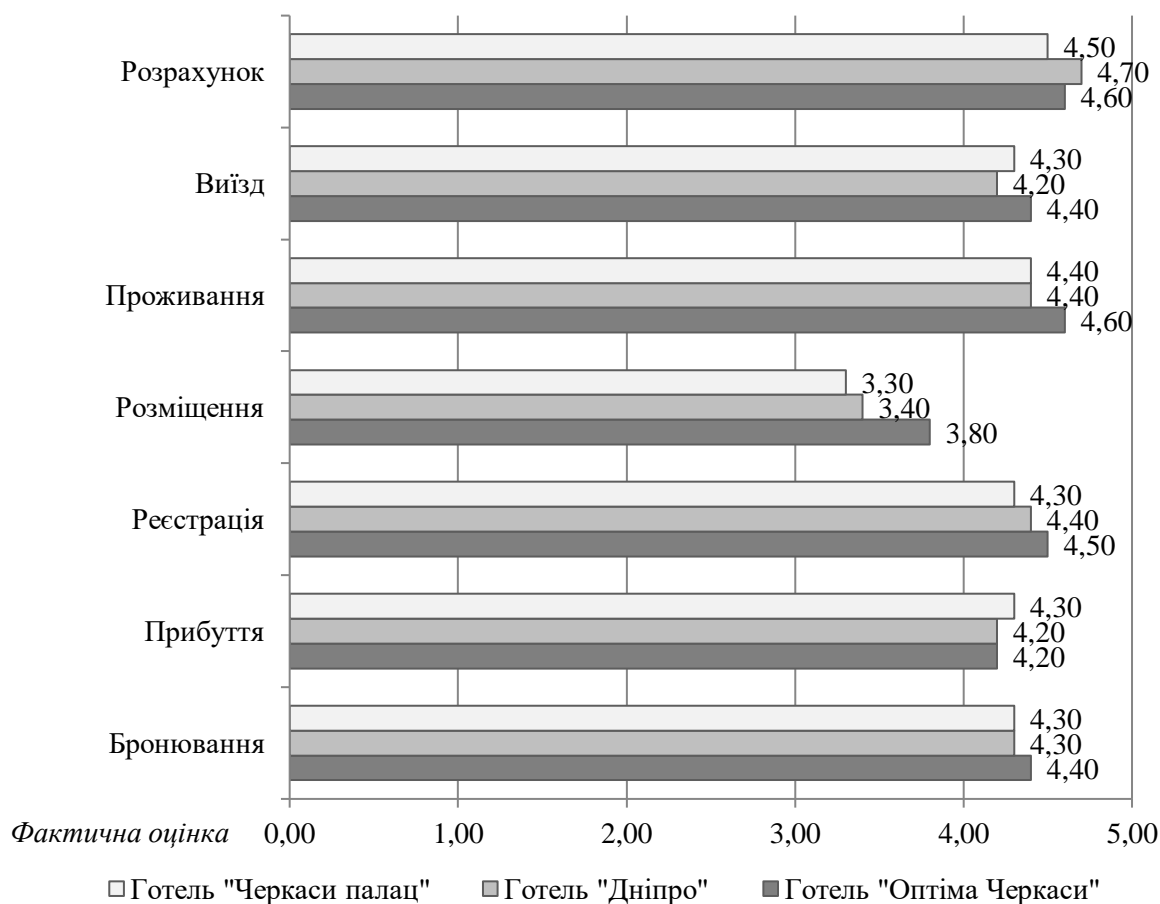


Рис. 3.4. Результати оцінювання якості обслуговування
в готелях м. Черкаси на різних етапах гостьового циклу

Джерело: складено автором

Перш за все, необхідно відзначити, що у термінології готельного господарства досить вживаним є термін «стандарт обслуговування», під яким слід розуміти комплекс обов'язкових до виконання правил обслуговування клієнтів, які мають гарантувати встановлений рівень якості всіх операцій [170]. Науковиці Н. Борецька й О. Тімофєєва визначають термін «стандарт обслуговування» як «встановлені організацією вимоги, що висуваються до послуг, які надає те чи інше підприємство індустрії гостинності [19]. Зауважимо, що для кожного етапу процесу обслуговування характерний власний набір стандартів, які визначають вимоги до якості виконання послуг, поведінки персоналу, швидкості та змістовності комунікації, а також до створення комфортних умов для споживачів послуг

підприємств готельного господарства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Регламентация процесу обслуговування підприємством готельного господарства

Етапи процесу обслуговування	Стандарти обслуговування
Бронювання	Повне подання адміністратором інформації про готель, номери, додаткові послуги професійно, на найвищому рівні. Знання іноземної мови
Прибуття до готелю	Зустріч консьєржем при вході в готель, завжди усміхнений персонал, привітний адміністратор, наявність відповідної до готелю уніформи у персоналу
Реєстрація	Знайомство з гостями. Перевірка правильності оформлення бронювання. По приїзду доповнення інформації про готель
Розміщення	Допомога портьє з багажем до номеру. Адміністратор особисто презентує номер гостям. Опис надаваних послуг. Побажання приємного відпочинку
Проживання	Комфортабельні номери, сучасні та зручні меблі, наявність косметичної продукції в ванній, наявність міні-бару, щоденне прибирання в номері, обслуговування офіціантами на найвищому рівні, значний вибір смачних страв, використовуються різноманітні додаткові послуги, наявність Wi-Fi в номері та на території готелю
Виїзд	Консьєрж допомагає з багажем, гість готується до розрахунку з готелем біля стійки рецепції
Оплата за надавані послуги	Спілкування з адміністратором про враження від проживання, здійснюється розрахункова частина. Наявність оплати за допомогою кредитної картки або штрих-коду з телефону

Джерело: складено автором на основі [32; 36; 180; 191]

Описані стандарти не лише уніфікують дії персоналу, але й стали основою для формування оціночних критеріїв якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства, що відображено у табл. 3.7.

Запропонована система оціночних критеріїв якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства дозволяє перейти від загального уявлення про якість обслуговування до структурованого, етапного аналізу процесу взаємодії клієнта з підприємством готельного господарства. Зауважимо, що авторський підхід до формування системи критеріїв якості охоплює всі основні етапи обслуговування на підприємстві готельного господарства від

першого контакту з клієнтом до завершення його перебування у готелі, що дозволяє виявляти критичні точки сервісу, які найбільше впливають на загальний рівень задоволеності споживача. Кожен етап описується через конкретні, стандартизовані критерії якості, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку відповідності стандартам, прийнятим у готельному господарстві.

Таблиця 3.7

Оціночні критерії якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства та механізми їх оцінювання

Етап процесу обслуговування	Критерії якості	Механізм оцінювання
Бронювання	Повнота наданої інформації про послуги, номери, знижки; ввічливість адміністратора; знання іноземної мови	Контрольна закупка (таємний гість), анкетування клієнтів, контент-аналіз сайту / бронювальних платформ
Прибуття до готелю	Привітність персоналу, дотримання корпоративного стилю, зовнішній вигляд	Спостереження, відеоаналіз, чек-лист привітності персоналу
Реєстрація	Оперативність, точність перевірки даних, здатність доповнити інформацію	Хронометраж процесу, оцінка відповідності SOP (стандартним операційним процедурам), опитування клієнтів
Розміщення	Супровід гостя, пояснення щодо сервісу, ввічливість, презентація номера	Таємний гість, відеоспостереження (із дозволом), онлайн-опитування гостей після заїзду
Проживання	Чистота, зручність, якість харчування, доступ до інтернету, якість додаткових послуг	Шкала SERVQUAL, онлайн-відгуки, карти задоволеності, внутрішній аудит номерного фонду
Виїзд	Ввічливість, допомога з багажем, оперативність	Таємний гість, фокус-групи з клієнтами, відеоаналіз
Оплата за послуги	Доступність методів оплати, професійність персоналу при розрахунку, можливість зворотного зв'язку	Аналіз чеків, тестові сценарії, аналіз зворотного зв'язку через QR-код

Джерело: складено автором

Для кожного критерію підібрано відповідні інструменти оцінювання, серед яких доцільно назвати: «таємний гість»; анкетування; контент-аналіз; відеоаналіз;

шкала SERVQUAL; фокус-групи; чек-листи; внутрішній аудит тощо. Використання перелічених інструментів забезпечує репрезентативність, об'єктивність та багатоаспектність отриманих результатів оцінювання.

З метою практичного впровадження визначених оціночних критеріїв у дисертації було розроблено покрокову інструкцію дій персоналу на кожному з етапів гостьового циклу. Така інструкція спрямована на уніфікацію поведінкових моделей працівників відповідно до стандартів якості обслуговування. Послідовність процесів, що охоплюються гостьовим циклом, розпочинається з діяльності відділу бронювання, який організаційно входить до структури служби прийому та розміщення. Особою, що займається питанням бронювання гостей, є адміністратор. Розрізняють багато форм бронювання, але найпоширеніший з них – використання телефону чи інтернету. Клієнт підприємства готельного господарства отримує перше враження про готель через «живе» спілкування по телефону з оператором. Дії оператора передбачають: прояв майстерності спілкування та вплив на вибір клієнтів; сприйнятливую розповідь про переваги готелю; одержання інформації від клієнтів; пропонування клієнтам додаткових послуг. Приймаючи замовлення на бронювання номерів за допомогою телефонного зв'язку фахівці використовують спеціальні програми або формують письмове підтвердження, де проставляють позначки щодо бронювання номера.

Отже, процес бронювання складається з таких етапів:

- 1) оформлення заявки на бронювання;
- 2) реєстрування замовлення;
- 3) підтвердження бронювання;
- 4) складання звіту з бронювання.

Реєструючи заявку, працівник відділу бронювання має дізнатися таку інформацію: прізвища та імена клієнтів; термін перебування; дата прибуття до готелю та дата від'їзду; кількість та категорія номерів, які потрібні клієнтам; форма оплати. Після цього адміністратор подає замовлення номера на бронювання. Для того, щоб визначитися з тим, чи вільний номер, який хоче забронювати клієнт,

адміністратор аналізує номерний фонд через програми (комп'ютерні системи) або книги бронювання. Перед прибуттям клієнтів до готелю працівники готують номери для подальшого заселення.

Служба прийому та розміщення забезпечує організацію приїзду, реєстрацію та поселення клієнтів. Працівники цієї служби одними з перших (як і відділ бронювання) контактують з клієнтами готелю та мають виявляти професіоналізм, щоб скласти перше важливе позитивне враження у клієнтів. На рецепції перебуває адміністратор або порт'є, які безпосередньо мають доступ до комп'ютерних програм і журналів попереднього бронювання клієнтів. Дії персоналу відділу прийому та розміщення на етапі прибуття клієнтів до готелю передбачають: привітання клієнтів; оформлення реєстрації; надання клієнтам анкети проживання; реєстрацію в журналі обліку; звіряння всіх даних; надання клієнтам інформації про додаткові послуги, що пропонуються в готелі; видача ключів чи картки від номеру; допомога з багажем та заселення у номер.

Персонал служби прийому та розміщення має бути весь час на зв'язку з клієнтами готелю і негайно виконувати всі їхні прохання. Вимогою до такого персоналу є завжди з посмішкою вести розмову, говорити чітко, дотримуючись службових обов'язків і підтримувати досконалий зовнішній вигляд. Обслуговуючий персонал цієї служби повинен успішно продати номер клієнту та створити ефект задоволення від перебування у готелі. Особливо необхідно враховувати усі побажання і вимоги клієнтів. Після поселення у номер адміністратор чи порт'є має зателефонувати до клієнта та поцікавитись, чи задоволений він номером і чи все його влаштовує.

Під час проживання в готелі клієнтів обслуговують адміністратор, покоївка, офіціант, технічний працівник та порт'є. Номерний фонд готелю забезпечує досконале прибирання номерів, щоб клієнти, перебуваючи в номері, відчували затишок, тепло й турботу. Адміністратор завжди на зв'язку, а у випадку, якщо клієнтам знадобиться допомога або виникне потреба щось замовити, то все це здійснюється через телефонний зв'язок або особисто. Однією з послуг готелю є доставка їжі у номер, який здійснює офіціант, в обов'язки якого входить: отримати

замовлення від адміністратора готелю, передати його на кухню; забрати замовлення після його приготування і віднести у номер клієнта (доставити страви за допомогою спеціального візка); організувати сервірування на робочому столі чи на журнальному столику; дотримуватися етикету та правил поведінки.

Працівники цієї служби постійно знаходяться на зв'язку з гостями, тому мають зберігати спокій, доброзичливість та ввічливість, уміти коректно доносити інформацію до клієнтів готелю, відкидати нерозуміння та діяти професійно, поважати та відповідати на всі запитання, своєчасно й якісно задовольняти потреби клієнтів в межах своєї компетенції або сприяти їх задоволенню завдяки залученню відповідних служб готелю.

На стадії виїзду з готелю клієнт знову повертається до рецепції. Адміністратор чи порт'є служби прийому та розміщення здійснюють оформлення процедури виїзду. Перед остаточним розрахунком відповідальний за номерний фонд перевіряє номер клієнта та повідомляє інформацію про його стан адміністратору. Дії адміністратора при виїзді гостя передбачають: отримання інформації щодо номеру, у якому проживав клієнт; можливе виявлення пошкоджень або втрати майна (у разі встановлення і доведення цього факту клієнт має здійснити повне відшкодування вартості майна); розрахунок клієнтів за послуги проживання, харчування та додаткові послуги, які надавав готель; надання клієнтам анкети оцінювання готелю або журналу відгуків; отримання ключів від номеру клієнтів, які виїжджають; допомога щодо переміщення багажу до транспорту; висловлення подяки клієнтам за вибір безпосередньо цього готелю; після від'їзду клієнта адміністратор інформує служби номерного фонду та змінює статусу номера у реєстрі.

Процедура перевірки ґрунтується на принципах оцінювання якості, обробки результатів анкетування, їх подальшого аналізу та визначення заходів для впливу і стимулювання персоналу. Насамперед, клієнтам пропонується дати оцінку роботі персоналу і рівню наданих послуг відповідно до встановлених критеріїв для кожного етапу гостьового циклу. Оцінка якості обслуговування визначається як середнє арифметичне за кожним пунктом. Допустима оцінка знаходиться в межах

від 3,5 до 5 балів. Оцінюванням якості обслуговування має займатися супервайзер, до обов'язків якого входить обробка результатів анкетного опитування, систематизація результатів опитування та розробка заходів щодо регулювання якості надаваних послуг.

Поряд із загальним оцінюванням якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства, доцільно паралельно оцінювати ефективність роботи працівників. Супервайзер відповідно до графіків виходу на роботу має оцінювати кожного працівника, які надавали послугу або брали участь у її наданні, за етапами забезпечення гостьового циклу. За результатами такого оцінювання здійснюється процес рейтингування персоналу за загальною сумою набраних балів. На нашу думку, рейтингування доцільно проводити за допомогою АВС-аналізу, сутність якого полягає в тому, що за результатами оброблених даних усі працівники, які беруть безпосередню участь у виробництві та наданні послуг, поділяються на 3 групи:

група А (рейтинг становить 50-55% від загальної суми балів) – ті, що працюють найкраще;

група В (рейтинг становить 30-35% від загальної суми балів) – ті, робочі результати яких є задовільними;

група С (рейтинг становить 15-20% від загальної суми балів) – робота працівників цієї групи не є задовільною й потребує втручання та реагування.

Працівники групи А – це висококваліфіковані працівники, які майже бездоганно виконують свої професійні обов'язки. Працівники цієї групи є найбільш мотивованими співробітниками готелю, які мають привілеї перед іншими працівниками, оскільки за свою роботу отримують різноманітні бонуси та заохочення від керівництва.

Працівники групи В – це середньо кваліфіковані працівники, які мають стимул щодо поліпшення своїх професійних якостей. Дивлячись на своїх колег з групи А, вони можуть аналізувати власну роботу і робити висновки. Так само працівники групи А мають бути проінформовані про дисциплінарні міри

реагування, які застосовуються для працівників групи С, що стимулюватиме їх і надалі якісніше виконувати свої обов'язки.

Працівники групи С, це працівники, що набрали найменше балів за системою ABC-аналізу за певний період часу. Різні фактори впливають на роботу співробітників, тому для того, щоб не звільняти одразу людей з роботи, для них керівництво запроваджує систему реагування. Спочатку це є особисті психологічні бесіди з керівництвом та адміністрацією готелю. Якщо працівник потрапив до списку вдруге, то керівництво вже у письмовій формі реагує на це, а якщо й після цього немає ніяких результатів, то на особистий розгляд керівництва співробітник може бути направлений на курси або тренінги з підвищення кваліфікації або буде звільненим.

За результатами оцінки роботи для працівників, що потрапили до групи А необхідно запропонувати методи стимулювання та заохочення, а для працівників з групи С – дисциплінарні методи реагування. При цьому методи стимулювання працівників категорії А можуть передбачати фінансові заохочення (премії, надбавки до зарплати, або її підвищення); грамоти й подяки за бездоганне виконання своїх професійних обов'язків; пришвидшення кар'єрного росту; внутрішні або закордонні відрядження для отримання додаткового досвіду під час стажування на інших підприємствах готельного господарства. Натомість методи дисциплінарного реагування на категорію працівників групи С передбачають: попередження (виговори, догани), які можуть бути надані в усній або письмовій формах як реагування на поведінку чи неякісну роботу працівника; особисті бесіди з керівництвом і рекомендації щодо поліпшення роботи; проходження спеціальних курсів і тренінгів (за рахунок готелю); звільнення.

Отже, за рахунок ABC-аналізу керівництво може бачити прогрес чи регрес у результатах роботи персоналу, робити відповідні висновки, і приймати рішення щодо вирішення виявлених проблем.

Практичне застосування запропонованої методики оцінювання відображено у табл. 3.8, де подано результати оцінювання ефективності роботи працівників готелю «Optima Черкаси» на підставі отриманих показників якості наданих послуг.

У табл. 3.9 відображено ранжовані за спаданням значення показника «кількість балів», що наведені у попередній таблиці.

Таблиця 3.8

**Результати оцінювання ефективності роботи працівників
готелю «Optima Черкаси»**

Посада	Кількість балів
Менеджер відділу бронювання	973
Менеджер служби прийому і розміщення	1187
Адміністратор №1	855
Адміністратор №2	1216
Адміністратор №3	488
Адміністратор №4	913
Порт'є №1	1021
Порт'є №2	719
Покоївка №1	640
Покоївка №2	904
Покоївка №3	1252
Покоївка №4	1076
Покоївка №5	711
Покоївка №6	862
Покоївка №7	1311
Покоївка №8	1007

Джерело: складено автором

Подальше оцінювання ефективності роботи працівників досліджуваного підприємства готельного господарства передбачало визначення накопиченої частки балів кожного працівника, результати якого відображено в табл. 3.10. На підставі отриманих даних було розраховано індивідуальну частку кожного працівника від загальної суми балів, що набрали працівники за аналізований період, що дозволило здійснити групування працівників за рівнем ефективності (табл. 3.11).

Підсумовуючи результати дослідження, доцільно відзначити, що практичне застосування запропонованої методики оцінювання ефективності роботи працівників дозволило зробити висновок про те, що виконання розрахунків у такий

спосіб дозволяє здійснювати неупереджену оцінку працівників на основі чітко визначених критеріїв та кількісних показників.

Таблиця 3.9

**Обробка результатів оцінювання ефективності роботи працівників
готелю «Optima Черкаси» методом ранжування**

Посада	Сумарна кількість балів
Покоївка №7	1311
Покоївка №3	1252
Адміністратор №2	1216
Менеджер служби прийому і розміщення	1187
Покоївка №4	1076
Порт'є №1	1021
Покоївка №8	1007
Менеджер відділу бронювання	973
Адміністратор №4	913
Покоївка №2	904
Покоївка №6	862
Адміністратор №1	855
Порт'є №2	719
Покоївка №5	711
Покоївка №1	640
Адміністратор №3	488

Джерело: складено автором

Ранжування персоналу на групи А, В і С дає змогу визначатися з управлінськими заходами: заохочення та утримання найкращих, розвиток середнього рівня, навчання чи ротація слабших. Результати такого аналізу можуть бути використаними для диференціації премій, бонусів, кар'єрного зростання або навчальних програм. Крім того, доцільно відзначити, що працівники з групи А можуть стати основою кадрового резерву, наставниками чи відповідальними за навчання нових співробітників. Переконані, що регулярне застосування наведеної методики сприятиме підтримці якості обслуговування на високому рівні за рахунок постійного контролю та коригування дій працівників.

На завершальному етапі оцінювання якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства супервайзер подає

керівникові розгорнутий звіт про результати виконаного оцінювання, на основі чого приймається рішення про застосування до працівників або заходів стимулювання, або заходів покарання, що сприятиме покращенню якості процесу обслуговування.

Таблиця 3.10

**Визначення накопиченої частки балів працівників
готелю «Optima Черкаси»**

Посада	Сумарна кількість балів	Накопичена частка балів
Покоївка №7	1311	1311
Покоївка №3	1252	2563
Адміністратор №2	1216	3779
Менеджер служби прийому і розміщення	1187	4966
Покоївка №4	1076	6042
Порт'є №1	1021	7063
Покоївка №8	1007	8070
Менеджер відділу бронювання	973	9043
Адміністратор №4	913	9956
Покоївка №2	904	10860
Покоївка №6	862	11722
Адміністратор №1	855	12577
Порт'є №2	719	13296
Покоївка №5	711	14007
Покоївка №1	640	14647
Адміністратор №3	488	15135

Джерело: складено автором

Отже, формування системи оціночних критеріїв якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства дозволило забезпечити структурований підхід до аналізу взаємодії працівників з клієнтами на кожному етапі гостьового циклу. Однак для досягнення сталих результатів і підвищення загальної ефективності надаваних послуг лише розробки критеріїв недостатньо. У цьому контексті постає об'єктивна потреба у формуванні цілісної концепції якісного обслуговування споживачів, яка б поєднувала методологічні основи оцінювання, принципи сервісної діяльності, стандарти обслуговування та механізми управління якістю.

**Результат ABC-аналізу результатів оцінювання ефективності роботи
працівників готелю «Optima Черкаси»**

Посада	Кількість балів за період	Накопичена частка балів	Частка балів від загальної суми, %	Група
Покоївка №7	1311	1311	9	А
Покоївка №3	1252	2563	17	
Адміністратор №2	1216	3779	25	
Менеджер служби прийому і розміщення	1187	4966	33	
Покоївка №4	1076	6042	40	А
Порт'є №1	1021	7063	47	
Покоївка №8	1007	8070	53	
Менеджер відділу бронювання	973	9043	60	В
Адміністратор №4	913	9956	66	
Покоївка №2	904	10860	72	
Покоївка №6	862	11722	77	
Адміністратор №1	855	12577	83	
Порт'є №2	719	13296	88	С
Покоївка №5	711	14007	93	
Покоївка №1	640	14647	97	
Адміністратор №3	488	15135	100	

Джерело: складено автором

Запропонована концепція має стати стратегічною основою для розвитку культури надання послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства і забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

3.3. Організаційні аспекти забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства

Підприємства готельного господарства відіграють ключову роль в індустрії гостинності, яка є одним з пріоритетних сегментів економіки як у світі, так і в Україні. Їх діяльність суттєво впливає на розвиток туристичної галузі, задовольняє потреби

розміщення для бізнес-подорожей, сприяє створенню нових робочих місць, забезпечує надходження фінансових ресурсів в економіку, підтримує соціальну сферу громадянського суспільства, а також формує конкурентоспроможність галузі та позитивний міжнародний імідж держави [3; 106; 127; 171; 236]. У зв'язку з тим, що послуги підприємств готельного господарства мають низку специфічних рис в організаційному аспекті та зокрема характеризуються своєю динамічністю, характерним впливом на їх попит залежно від мінливості трендів і потреб споживача, організаційні аспекти щодо підвищення якості послуг підприємств готельного господарства в сучасних умовах функціонування ділового середовища потребують постійного аналізу з точки зору різного спектру впливу (економічного, соціального, екологічного, культурного) на міжнародному, національному, регіональному, галузевому та індивідуалізованому (персоніфікованому) рівні, що зумовлює значний обсяг досліджень на стику різних галузей.

Організаційні аспекти мають розглядатися як з боку матеріальної, так і з нематеріальної складової. Це зокрема стосується фінансів, інвестиційного портфелю, інноваційних впроваджень, інфраструктурного забезпечення. Фактично всі ці та низка інших аспектів організації та функціонування підприємств готельного господарства безпосередньо або опосередковано можуть впливати на рівень якості готельних послуг та конкурентоздатність, що й спонукає до більш детального розгляду організаційних аспектів щодо підвищення якості готельних послуг у сучасних умовах господарювання [187].

З метою отримання важелів підвищення ефективності функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність розробки комплексної програми заходів, спрямованих на організаційне забезпечення процесу безперервного зростання якості послуг підприємств готельного господарства. Її основа базується на впровадженні концептуальної моделі системи інтегрованого управління якістю послуг підприємств готельного господарства. Управління якістю в цій сфері слід розглядати як управлінський процес, що здійснюється в умовах постійних змін ринкового середовища та споживчого попиту. Це вимагає встановлення чітких вимог до сервісу, оцінювання та контролю показників якості,

а також впровадження заходів з удосконалення послуг на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Система управління якістю має розглядатися як комплексний механізм, що слугує основою для формування політики та стратегічних цілей керівництва у сфері забезпечення якості послуг. Важливо, щоб вищий менеджмент готельного підприємства був зацікавлений у створенні, впровадженні та підтримці такої системи. Формування системи управління якістю має відповідати цілям діяльності підприємства, тому менеджмент якості в сервісній сфері трактується дослідниками як цілеспрямоване й адаптивне управління бізнес-процесами [83; 129; 222]. Основними завданнями такого підходу є:

підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, і забезпечення прибутковості;

розвиток готельного господарства відповідно до міжнародних стандартів;

досягнення економічної стабільності через поліпшення якості готельного продукту та ефективне використання ресурсів;

дотримання законодавчих норм, державних і міжнародних стандартів у сфері якості;

задоволення потреб клієнтів у якісних послугах та розширення клієнтської бази [128, с. 197].

На підставі виконаного дослідження наукових підходів фахівців із проблем управління якістю послуг і стану якості на рівні управління та результатів оцінювання якості послуг у готелі «Черкаси Палац» в дисертації запропоновано здійснення узагальнених організаційних заходів щодо підвищення якості послуг підприємства готельного господарства. Для досягнення високого рівня сервісу керівництву підприємства доцільно розробити внутрішні стандарти та регламенти, які б передбачали систематичне навчання персоналу й гарантували належну якість обслуговування на всіх етапах технологічного процесу. Ці стандарти мають бути обов'язковими до виконання всіма працівниками. Процес обслуговування клієнтів у готелі слід структурувати як послідовність окремих операцій, для кожної з яких необхідно чітко визначити вимоги до якості виконання. Крім того, важливо сформувати унікальну корпоративну культуру підприємства, яка б відображала

прагнення до високого рівня сервісу, сприяла мотивації співробітників і заохочувала їх до професійного виконання своїх обов'язків під час безпосередньої взаємодії з клієнтами.

Оскільки наразі актуальною вбачається думка В. Охоти про те, що «підприємство повинне не лише гарантувати якість обслуговування та можливість задовольнити вимоги клієнтів, але й спрямовувати зусилля на створення саморегульованої системи постійного підвищення якості бізнес-процесів» [128, с. 198], готелю «Optima Черкаси» рекомендується почати процес формування системи управління якістю, яка має базуватися на власній місії, стратегічних і тактичних цілях готельного підприємства, конкурентоспроможності послуг і маркетингу взаємовідносин.

Таким чином, вирішення проблеми забезпечення якості послуг буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також максимізації прибутку. За результатами дослідження якості управління підприємства-еталона (готель «Дніпро», м. Черкаси) щодо забезпечення наближення до лідерських позицій у сфері якості гостинності, в дисертації запропоновано пріоритетні заходи щодо підвищення якості послуг, на основі яких можна сформувати власну концепцію якісного обслуговування підприємствами готельного господарства (табл. 3.12).

Запропонований в дисертації механізм формування концепції якісного обслуговування підприємства готельного господарства побудований на принципах процесного підходу базується на такій тріаді: якість наданої послуги – якість обслуговування клієнтів – якість функцій управління підприємством (якість менеджменту) [12].

Структура механізму об'єднує такі складові, як задоволення та цінність, яку отримує споживач із поняттям якості; враховує змінний фактор поведінки споживачів і включає стандарти якості, притаманні іншим послугам (рис. 3.5).

Як бачимо, механізм спрямований на формування лояльності споживачів послуг підприємств готельного господарства та пов'язаний зі складовою якості обслуговування підприємствами готельного господарства та споживанням наданої

послуги. Споживач, порівнюючи якість отриманої послуги зі своїми витратами, до яких можна віднести витрачений час, кошти, втрачені можливості, формує своє сприйняття цінності, яку він отримав у результаті обслуговування. Запропонований механізм встановлює залежність таких зв'язків між іміджем підприємства та лояльністю споживачів послуг.

Таблиця 3.12

Складові концепції якісного обслуговування підприємствами готельного господарства

Складові концепції	Пріоритетні заходи щодо підвищення якості послуг	Цілі підвищення якості послуг
Якість наданої послуги	1. Поліпшення якості послуг шляхом розширення вибору варіантів розміщення та розробки різноманітного переліку послуг	1. Лідерські позиції на ринку надання послуг підприємствами готельного господарства. 2. Задоволеність споживачів послуг, наданих підприємствами готельного господарства
Якість процесу обслуговування клієнтів	1. Підвищення професійної підготовки співробітників підприємства готельного господарства. 2. Оптимізація комунікацій з клієнтами на основі впровадження механізмів зворотного зв'язку, зокрема через анкетування та тестування нових послуг. 3. Систематичне відстеження й аналіз відгуків клієнтів	
Якість функцій управління підприємством готельного господарства	1. Формування та проведення сертифікації системи управління якістю підприємства готельного господарства	

Джерело: складено автором на основі [15]

В умовах конкурентного середовища одним із реальних засобів досягнути готелем «Черкаси Палац» рівня розвитку підприємства-еталона готелю «Дніпро» є реалізація стратегії управління якістю на основі інтегрованого механізму управління якістю послуг, який орієнтується на побудову довгострокових відносин зі споживачем. Отже, вирішити це завдання можна за рахунок формування заходів організаційного забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства, побудованих на внутрішньому маркетингу, традиційному маркетингу, управлінні

відносинами зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, стратегічному менеджменті тощо. Система управління якістю послуг, сформована на основі зазначених принципів, слугує ефективною основою для об'єднання всіх складових у цілісну інтегровану структуру.

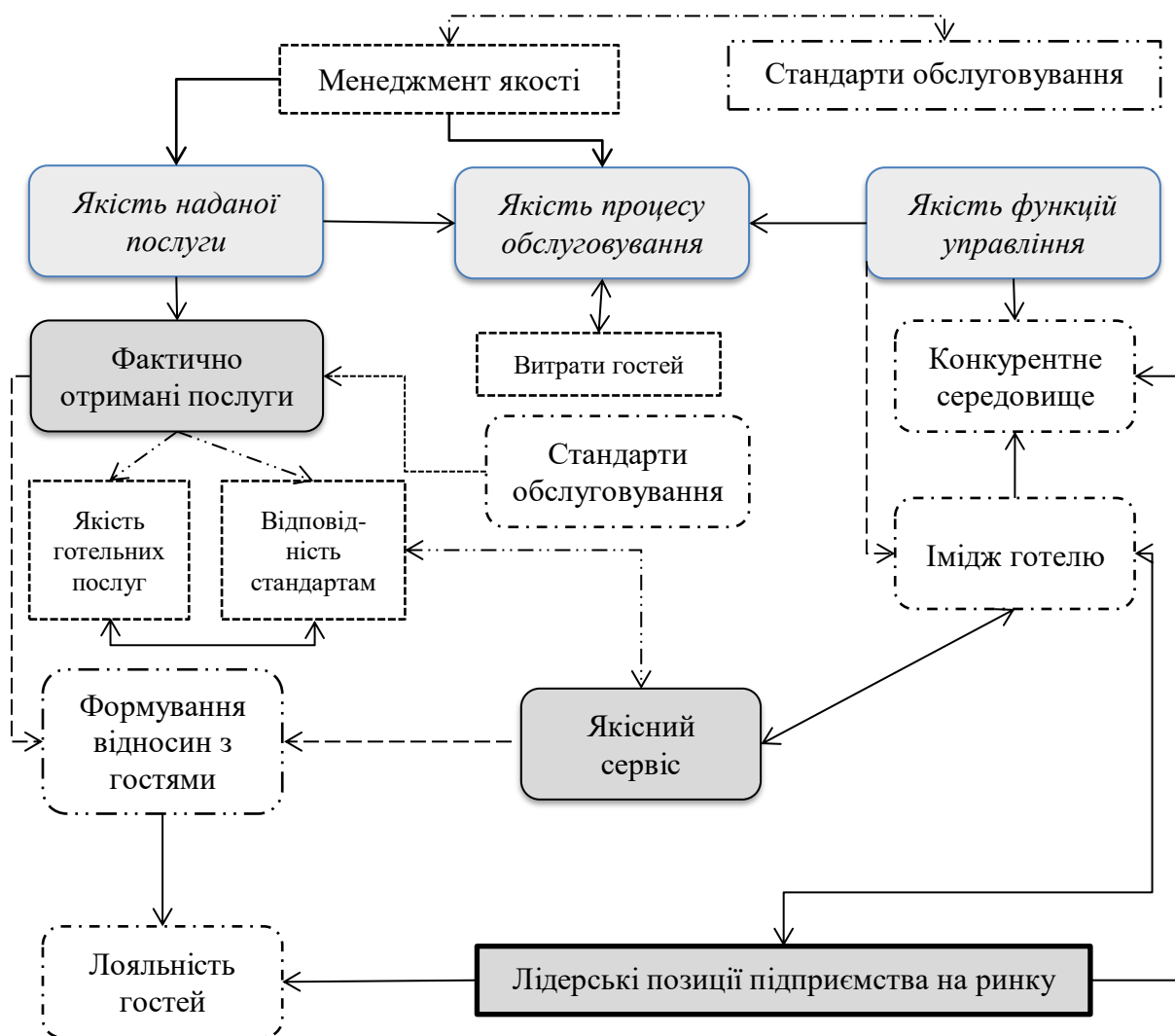


Рис. 3.5. Схема механізму формування концепції якісного обслуговування підприємствами готельного господарства

Джерело: складено автором

При розробці моделі системи управління якістю послуг, в дисертації враховувалися результати досліджень науковців із менеджменту та вимоги стандартів щодо менеджменту якості послуг, які вивчали вплив управлінських функцій підприємства на процеси виробництва та обслуговування споживачів. Так,

наприклад, Л. Черчик і О. Мостенець стверджують, що при формуванні моделі управління саме процесний підхід дозволяє об'єднати системи прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу й оперативного регулювання [191, с. 100].

Слід відзначити також про взаємозалежність між загальними функціями управління й якістю послуг. До функцій управління якістю фахівці відносять «прийняття рішень керівництвом підприємства у сфері політики якості; дослідження у сфері якості послуг потреб туристичного ринку; планування якості та розробка необхідних заходів; упровадження галузевих стандартів якості; навчання персоналу згідно з кваліфікаційними вимогами; мотивація персоналу і нормування праці; контроль якості; реалізація заходів; взаємодія із зовнішнім середовищем (вирішення питань якості з постачальниками, споживачами, державними органами)» [76; 77, с. 132].

Доцільно зауважити, що ефективне управління якістю послуг у сфері готельного господарства має ґрунтуватися на системному підході до організаційного забезпечення реалізації відповідних заходів. Такий підхід наочно представлений у процесно-орієнтованій моделі, зображеній на рис. 3.6.

Пропонована процесно-орієнтована модель формування системи управління якістю послуг підприємства готельного господарства відображає логіку та послідовність дій, спрямованих на досягнення головної мети – забезпечення лідерських позицій підприємства на ринку послуг. Центральним елементом запропонованої моделі є блок «Управління якістю послуг підприємств готельного господарства», навколо якого згруповано вісім ключових етапів:

1. Аналіз елементів якості послуг, визначення конкурентних переваг і стратегічних напрямків розвитку. На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз послуг, що надаються підприємством, з урахуванням очікувань і вимог споживачів, метою якого є виявлення сильних та слабких сторін сервісу, встановлення стандартів якості, дослідження конкурентного середовища. Результатом аналізу має стати формулювання стратегічних цілей розвитку, виявлення унікальних конкурентних переваг та напрямів удосконалення.

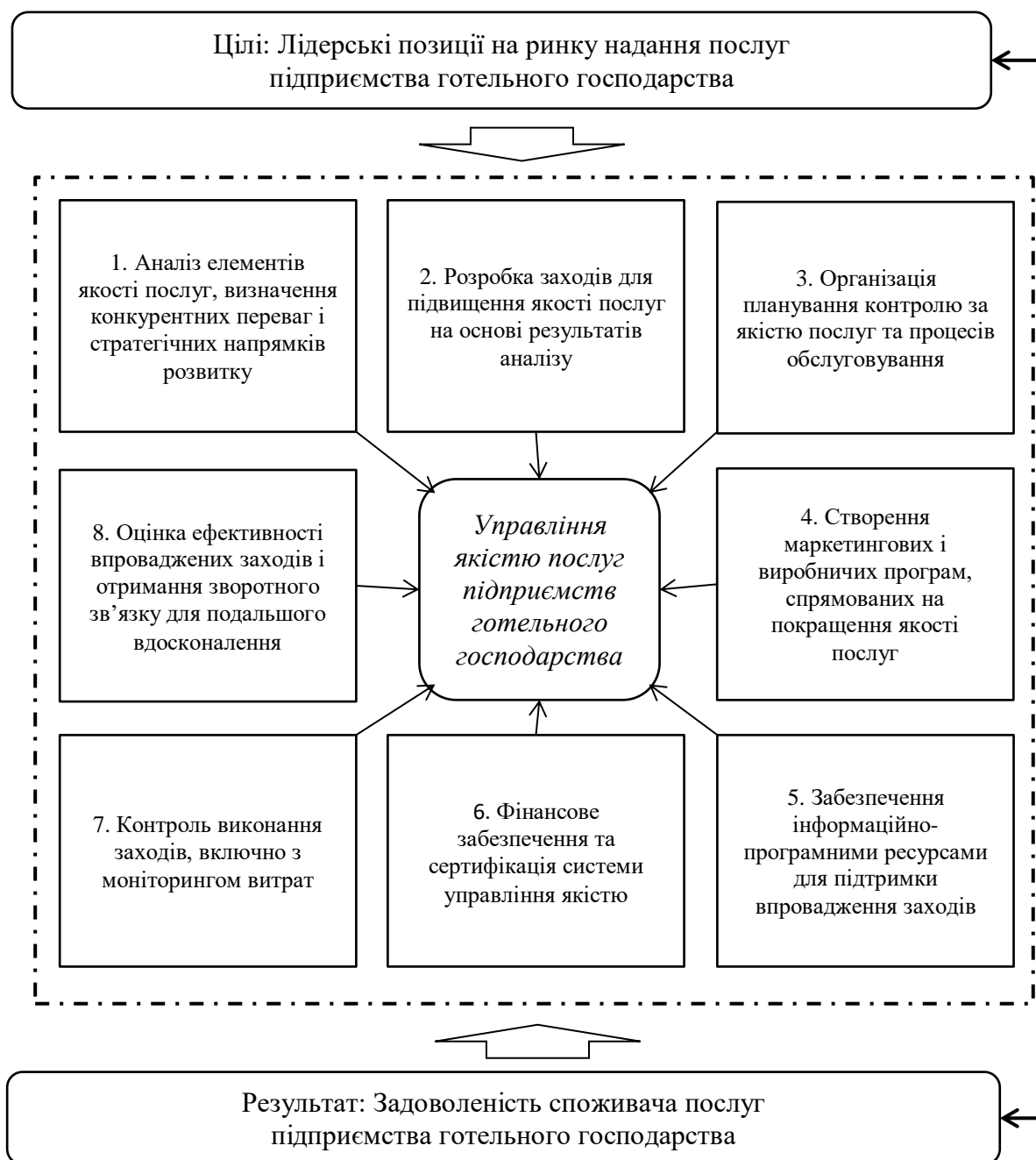


Рис. 3.6. Процесно-орієнтована модель формування системи управління якістю послуг підприємства готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [15; 76; 77, с. 132; 210]

2. Розробка заходів для підвищення якості послуг на основі результатів аналізу. На основі отриманих даних розробляються конкретні заходи щодо покращення якості обслуговування. Це можуть бути як внутрішні заходи (навчання персоналу, вдосконалення стандартів, покращення умов перебування тощо), так і зовнішні (співпраця з новими постачальниками, оновлення сервісних пакетів

тощо). Основною метою цього етапу є досягнення відповідності очікуванням клієнтів і ринковим стандартам.

3. Організація планування контролю за якістю послуг та процесів обслуговування. Цей етап передбачає створення системи моніторингу якості, яка включає: розробку показників якості, встановлення стандартів, визначення відповідальних осіб та методів контролю. Важливо не лише фіксувати відхилення, а й передбачати їх причини для запобігання майбутнім проблемам. Застосовуються методи аудиту, опитування клієнтів, аналіз скарг тощо.

4. Створення маркетингових і виробничих програм, спрямованих на покращення якості послуг. У рамках цього етапу розробляються програми, що дозволяють синхронізувати виробничі можливості підприємства з потребами ринку. Реалізація даного етапу може включати маркетингові кампанії, які підкреслюють якісні переваги послуг; оновлення номерного фонду; розширення спектру послуг; оптимізацію логістики тощо. Метою цього етапу є створення цінності для клієнта через якість, доступність та унікальність послуг.

5. Забезпечення інформаційно-програмними ресурсами для підтримки впровадження заходів. На цьому етапі впроваджуються ІТ-рішення для автоматизації управління якістю, а саме: CRM-системи; модулі обліку звернень клієнтів; онлайн-опитування; BI-системи для аналітики. Використання сучасних програмних ресурсів дозволяє оперативно відстежувати динаміку показників якості, централізовано зберігати й аналізувати інформацію, швидко реагувати на проблеми.

6. Фінансове забезпечення та сертифікація системи управління якістю. Оскільки жодна система якості не буде ефективною без належного фінансування, тому на цьому етапі визначаються джерела інвестицій, обсяг витрат, планується бюджет на реалізацію програм підвищення якості. Крім того, важливим є проходження добровільної сертифікації системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001), що зміцнює довіру з боку клієнтів і партнерів.

7. Контроль виконання заходів, включно з моніторингом витрат. Цей етап

включає регулярний контроль за виконанням усіх запланованих заходів. Проводиться аналіз відповідності фактичних результатів плановим рівням, перевіряється економічна ефективність витрат. Також здійснюється контроль за дотриманням стандартів якості персоналом і підрядниками.

8. Оцінка ефективності впроваджених заходів і отримання зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення. На останньому етапі виконується оцінка результативності впроваджених заходів. Основними інструментами тут виступають аналіз рівня задоволеності клієнтів, оцінка відгуків та повторне дослідження ринку. Отримані дані використовуються для коригування стратегії, оновлення стандартів і формування нових ініціатив з покращення якості.

Кінцевим результатом успішного проходження усіх зазначених процесів є задоволеність споживача, що, в свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Запропонована процесно-орієнтована модель управління якістю послуг у готельному господарстві базується на комплексному і системному підходах до організації цього процесу. Чітке структурування дій – від аналітичного етапу до оцінки результатів – дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни в ринковому середовищі. Особливої уваги заслуговує інтеграція фінансового, інформаційного та мотиваційного забезпечення, що створює умови для сталого функціонування системи управління якістю. Таким чином, застосування цієї моделі сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства, підвищенню рівня обслуговування та отриманню довгострокової клієнтської лояльності.

У процесі формування моделі системи управління якістю послуг підприємства готельного господарства варто передбачити оцінювання ефективності обраного набору заходів щодо забезпечення якості наданої послуги, а також інструменти управління процесом обслуговування, розробкою нової послуги, інформаційно-програмного забезпечення бронювання, методами продажів послуг, які суттєво впливають на якість обслуговування [30; 68; 125; 153]. Таким чином, пропонується розглядати систему управління якістю послуг

підприємств готельного господарства у контексті взаємовпливу управлінських дій, які відносяться до різних бізнес-процесів у діяльності підприємства готельного господарства та найбільше впливають на якість послуг. Цей вплив визначається через відповідні методи їх оцінювання щодо подальшого поліпшення якості. Проте, варто наголосити, що управління якістю послуг підприємств готельного господарства досліджує вплив взаємодії виконавця і споживача таких послуг на процес надання комплексу послуг.

Управління якістю послуг підприємств готельного господарства базується на певних управлінських підсистемах у загальній системі управління підприємством готельного господарства (рис. 3.7). Основним призначенням цих підсистем є контроль процесу надання послуг та організації обслуговування [185; 202].



Рис. 3.7. Складові системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Джерело: складено автором на основі [185; 202]

Представлена схема логічно відображає структуровану модель організаційного забезпечення системи управління якістю послуг, що надаються підприємствами готельного господарства. Вона ілюструє три ключові підсистеми, які є невід’ємними елементами організаційної складової забезпечення якості:

підбір персоналу; лояльність та мотивація персоналу; організація контролю за якістю надання послуг. Перелічені складові виступають основою для розбудови ефективної системи управління якістю, що відповідає сучасним стандартам функціонування сфери готельного господарства.

Перша підсистема – підбір персоналу – фокусується на забезпеченні відповідності персоналу необхідним компетенціям. Це дозволяє не лише забезпечити належне виконання функціональних обов'язків, а й адаптувати працівників до корпоративної культури та цінностей підприємства. З огляду на високий рівень очікувань з боку споживачів готельних послуг, саме етап підбору кадрів є критично важливим для досягнення якісних результатів.

Зауважимо, що більшість науковців визначають, що першою підсистемою управління варто розглядати саме підсистему підбору персоналу, залученого у процесі обслуговування, та його професійного розвитку відповідно до кваліфікаційних вимог до займаних посад. Розглядаючи питання ролі підбору персоналу, доцільно погодитися з думкою А. Капліної стосовно значення компетенції персоналу для управління якістю послуг. Варто також відмітити, що керівництво підприємства має приділяти значну увагу наявності у персоналу необхідної компетенцій для надання якісних послуг. Для забезпечення високої якості надання послуг засобами розміщення керівники мають також мати відповідні особистісні якості, такі як лідерство, комунікативність та здатність до прийняття відповідальних управлінських рішень [78, с. 132].

Друга підсистема – лояльність та мотивація персоналу – спрямована на створення системи заохочень і стимулів, що сприяють зростанню залученості працівників до досягнення цілей підприємства. Наявність ефективної мотиваційної політики забезпечує стабільність кадрового складу, оптимізує плинність кадрів і, як наслідок, підвищує рівень якості обслуговування гостей. Переконані, що від дотримання корпоративної культури підприємства залежить загальне ставлення клієнта до готелю. З метою формування системи дотримання стандартів якості обслуговування та заохочення персоналу керівництво має використовувати інструменти дослідження взаємовідносин в колективі. Перевірка задоволеності

споживачів рівнем якості обслуговування є одним з головних завдань керівництва. За наявності на підприємстві дієвої системи оперативного контролю за якістю виробництва та споживання послуг, наданих підприємствами готельного господарства, ступінь задоволеності ними зростає.

Третя підсистема – організація контролю за якістю надання послуг – реалізується шляхом розробки стандартних операційних процедур (SOP), регламентів та інструкцій, які встановлюють єдині правила надання послуг, моніторингу їх виконання та усунення виявлених відхилень. Також вважаємо, що вище керівництво, крім розробки переліку стандартних процедур контролю якості надання послуг та процесу обслуговування, має забезпечити менеджерів необхідними технологічними та програмними ресурсами для організації контролю якості послуг. Слід відмітити, що підприємства сфери послуг можуть ефективно функціонувати лише за наявності уніфікованих і стандартизованих робіт з обслуговування [103]. Доцільно відзначити, що ефективна система внутрішнього контролю дозволяє оперативно виявляти недоліки та запроваджувати коригувальні дії, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів [235].

Таким чином, розгляд даних підсистем дозволяє зробити висновок, що організаційні аспекти управління якістю в готельному господарстві охоплюють як кадрові процеси, так і внутрішню регламентацію та контроль діяльності, які мають працювати в єдиній скоординованій системі.

Враховуючи комплексність завдань, що стоять перед підприємствами готельного господарства в умовах високої конкуренції, а також необхідність систематизації зусиль у напрямі покращення якості, виникає об'єктивна потреба у розробці комплексної програми організаційних заходів. Така програма дозволить узагальнити, формалізувати та впровадити цілеспрямовану діяльність щодо забезпечення конкурентоспроможності, підвищення задоволеності клієнтів та досягнення стабільної якості послуг на всіх рівнях функціонування підприємства.

Наявність узгодженої програми організаційних заходів щодо забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства і стратегічних цілей такого підприємства, спрямованих на координацію та формування виробничих програм,

які розробляються з урахуванням принципів якісного сервісу, направлено на задоволення потреб споживача, допустимо сприймати як основу для впровадження процесно-орієнтованої моделі управління якістю послуг підприємств готельного господарства (табл. 3.13). Використання механізму узгодження складових якості послуг, цілей підприємства стосовно них та основних заходів їх забезпечення сприятиме розв'язанню проблем планування діяльності підприємств готельного господарства на рівні підприємства та на рівні ринку послуг.

Враховуючи, що представлена програма охоплює три ключові складові якості, для кожної з них необхідно визначити:

- цілі підприємства, які відображають стратегічні орієнтири розвитку;
- організаційні заходи, спрямовані на досягнення проголошених цілей;
- очікувані результати, що дозволяють оцінити ефективність впроваджених заходів;

- відповідальних виконавців, що забезпечує розподіл обов'язків та підвищує відповідальність;

- ключові показники ефективності (KPI), які дають змогу кількісно оцінити досягнення поставлених цілей і здійснювати моніторинг процесу.

Комплексна програма організаційних заходів, спрямованих на підвищення якості послуг у готельному господарстві, є стратегічно важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності, формування лояльності споживачів та зміцнення позицій на ринку туристичних послуг. В умовах динамічного розвитку сфери готельного господарства, зростання вимог споживачів та зосередженості на індивідуальному підході до клієнта виникає потреба в системному підході до управління якістю. У цьому контексті запропонована програма поєднує низку цілеспрямованих заходів, що охоплюють як операційний, так і стратегічний рівні управління.

Перший компонент програми зосереджений на оцінювання якості наданої послуги з метою забезпечення її конкурентоспроможності. Першим заходом програми у цьому блоці є забезпечення високої якості безпосередньо наданої послуги, що передбачає відповідність її параметрів очікуванням та потребам

Таблиця 3.13

**Комплексна програма організаційних заходів
для підвищення якості послуг підприємств готельного господарства**

Компонента (складові якості послуг)	Цілі підприємства	Заходи щодо забезпечення цілей	Очікувані результати	Відповідальні за виконання	Оцінка ефективності (KPI)
Якість наданої послуги	Забезпечення конкурентоспро- можності готельних послуг	1. Проведення аналізу ступеня задоволеності споживачів рівнем якості послуг. 2. Дослідження якості процесу обслуговування. 3. Формування різноманітних варіантів проживання, розширення номенклатури послуг	Відповідність очікуваням клієнтів; оновлення асортименту послуг	Маркетинговий відділ, служба якості, керівництво	Рівень задоволе- ності клієнтів (%)
Якість процесу обслуговування клієнтів	Задоволеність споживача готельних послуг	1. Забезпечення участі працівників у програмах тренінгів, підвищення професійної кваліфікації. 2. Технічне удосконалення автоматизованих робочих місць	Зростання рівня обслуговування; скорочення часу обробки запитів	HR-відділ, технічна служба, менеджери	Кількість пройдених тренінгів співробіт- ником
	Формування лояльності споживача до готельних послуг	1. Впровадження інноваційних технологій бронювання та обслуговування. 2. Впровадження в роботу менеджерів принципів отримання зворотного зв'язку з гостем за рахунок використання анкетування, проведення опитувань, тестувань, розробки програм лояльності	Повернення клієнтів; збільшення числа постійних клієнтів	Відділ маркетингу, менеджери по роботі з клієнтами	Кількість повторних бронювань
Якість функцій управління підприємством	Лідерські позиції на ринку надання готельних послуг	Формування та проведення сертифікації системи управління якістю готельного підприємства	Підвищення довіри клієнтів і партнерів; оптимізація управління	Керівництво, служба якості, зовнішні аудитори	Отримання сертифіката ISO

Джерело: складено автором

клієнтів. Ціль даного напрямку полягає у зміцненні конкурентних переваг підприємства шляхом удосконалення якості сервісу. У рамках цього завдання передбачається проведення аналізу ступеня задоволеності споживачів якістю послуг, який передбачає анкетування гостей, вивчення відгуків у відкритих джерелах (соціальні мережі, готельні портали), аналіз статистичних показників повторного бронювання.

Другим заходом є дослідження якості процесу обслуговування, що включає вивчення логістики внутрішніх процесів, якість прибирання номерів, швидкість поселення й виселення, реакцію на звернення клієнтів тощо. Третім заходом є формування різноманітних варіантів проживання та розширення номенклатури послуг. Врахування різних потреб клієнтів (сімей, ділових подорожуючих, туристів із особливими потребами) дозволяє забезпечити персоналізований підхід.

Очікуваними результатами реалізації заходів у цьому блоці є підвищення відповідності пропозиції очікуванням клієнтів, оновлення та диверсифікація асортименту послуг, зростання загального рівня задоволеності гостей. Відповідальними за виконання вказаних заходів виступають маркетинговий відділ, служба якості та керівництво підприємства готельного господарства. Ключовим показником ефективності (KPI) є рівень задоволеності клієнтів, виражений у відсотках, що дозволяє об'єктивно оцінити динаміку якості.

Другий компонент програми зосереджений на безпосередньому процесі обслуговування. Метою цього етапу є забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, що досягається за рахунок підвищення професійної компетентності персоналу та впровадження сучасних технологій. Передусім, планується організація системи безперервного професійного розвитку працівників через участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, практичних навчаннях. Формування культури сервісу, зосередженої на клієнті, потребує залучення HR-відділу, менеджерів середньої ланки та керівників структурних підрозділів.

Другим напрямом цього блоку є технічне удосконалення автоматизованих робочих місць, зокрема використання CRM-систем, автоматизованих систем управління бронюванням, програм для збору зворотного зв'язку. Такі заходи

дозволяють скоротити час обробки запитів клієнтів та уникнути помилок в обслуговуванні.

Очікуваними результатами є зростання рівня обслуговування, зниження часу очікування в процесі реєстрації та обслуговування, а також підвищення ефективності роботи персоналу. КРІ для цього напряму включає кількість тренінгів, пройдених кожним працівником за звітний період.

У сучасному конкурентному середовищі питання утримання клієнтів виходить на перший план. Відтак наступним компонентом програми є впровадження механізмів формування довгострокової лояльності споживачів. Перш за все, передбачається впровадження інноваційних технологій бронювання та обслуговування (мобільні додатки, онлайн-реєстрація, електронні ключі до номерів, автоматизовані стійки реєстрації тощо) [19]. Вони не лише покращують користувацький досвід, але й створюють образ готелю як сучасного та технологічного суб'єкта.

Другим напрямом є впровадження системи зворотного зв'язку. Менеджери з обслуговування мають активно використовувати анкетування, соціальні опитування, оцінку задоволеності клієнтів в режимі реального часу для оперативного реагування на зауваження. Додатково для постійних клієнтів необхідно розробляти та впроваджувати програми лояльності, які включають бонуси, знижки, ексклюзивні пропозиції.

Очікувані результати цього блоку заходів включають підвищення рівня повторних бронювань та збільшення частки постійних клієнтів у загальній структурі споживачів послуг. Відповідальними за виконання цього блоку виступають відділ маркетингу та менеджери по роботі з клієнтами. КРІ для цього напряму включає кількість повторних бронювань за певний період часу.

Якість управлінських процесів безпосередньо впливає на якість послуг, що надаються. У зв'язку з цим у програмі передбачено формування ефективної системи управління, яка спирається на міжнародні стандарти якості. Зокрема, заплановано розробку, впровадження та сертифікацію системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Зауважимо, що сертифікація є не лише

засобом підвищення внутрішніх стандартів, але й чинником формування довіри з боку партнерів, туроператорів та клієнтів. Результатом впровадження даної системи на підприємствах готельного господарства є оптимізація внутрішніх процесів управління, зниження ризиків, підвищення відповідальності персоналу за якість, інституціоналізація політики якості. KPI для цього напряму включає отримання сертифіката ISO та проходження періодичних зовнішніх аудитів.

Доцільно зауважити, що особливу увагу в запропонованій програмі приділено впровадженню інноваційних технологій, професійному розвитку персоналу, вдосконаленню системи бронювання та зворотного зв'язку з клієнтами, а також сертифікації системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001). Запропонована програма є логічно структурованою та охоплює всі ключові напрями підвищення якості готельних послуг, що дозволяє застосовувати її як на етапі стратегічного планування, так і в оперативному управлінні підприємством готельного господарства.

Відмінною рисою програми є поєднання організаційних заходів з відповідними цілями, очікуваними результатами та кількісними індикаторами (KPI), що забезпечує прозорість управлінського процесу, спрощує контроль і дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти. Використання процесно-орієнтованого підходу дозволяє розглядати якість як результат узгодженої взаємодії всіх учасників готельного обслуговування, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів і формуванню довгострокової лояльності.

Отже, запропонована комплексна програма організаційних заходів охоплює всі ключові аспекти управління якістю в готельному господарстві – від операційної ефективності до стратегічного розвитку. Реалізація програми дозволить не лише покращити якість обслуговування, але й забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності готельного підприємства в умовах високої ринкової конкуренції, підвищення рівня реалізації очікувань клієнтів, покращення ринкової позиції, оптимізацію управлінських процесів та максимальне наближення до зростаючих вимог споживачів. Ефективне впровадження запропонованих заходів має супроводжуватись постійним моніторингом результатів, адаптацією до змін

ринку та вдосконаленням процедур якості, що забезпечить стаке функціонування системи якісного сервісу.

У процесі написання третього розділу було використано джерела: [1; 3; 12; 15; 19; 30; 32; 36; 38-41; 43; 53-55; 66; 68; 76-78; 83; 87; 103; 106; 111; 123; 125-129; 134; 135; 138; 141; 145; 153; 165; 166; 168; 170; 171; 180; 185; 191; 197; 202; 210; 212; 222; 228; 230; 233-236].

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковано у наукових працях автора [17; 91; 93; 97; 98; 187].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтовано нові науково-практичні підходи до вирішення актуального завдання, яке полягає в поглибленні теоретико-методичних засад дослідження якості послуг підприємств готельного господарства та формуванні практичних рекомендацій, які орієнтовані на впровадження ефективних механізмів та інструментів забезпечення якості обслуговування на підприємствах готельного господарства, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, зміцненню їхньої ринкової позиції, а також забезпеченню стійкого розвитку сфери готельного господарства в регіональному та національному вимірах. Узагальнення й систематизація результатів дослідження дали підставу сформулювати такі висновки:

1. Визначено основні підходи до тлумачення сутності категорії «якість», що дозволило сформулювати інтегрований підхід, відповідно до якого якість визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх характеристик об'єкта (продукції, послуги, процесу, системи), що забезпечують відповідність установленим вимогам, очікуванням і потребам споживача, а також створюють споживчу цінність у контексті конкретного середовища застосування. Сформульовано авторське визначення терміну «послуга підприємств готельного господарства», яке розглядається як організований процес взаємодії між клієнтом і персоналом підприємства готельного господарства, що здійснюється з метою створення індивідуалізованої цінності для споживача шляхом надання комплексу матеріальних і нематеріальних елементів (розміщення, сервіс, додаткові послуги), що має інтерактивний, невідчутний і споживчо-орієнтований характер та спрямований на забезпечення комфортного і безпечного перебування відповідно до очікувань і потреб клієнта.

2. Окреслено складові механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства, до яких віднесено: політику підприємства щодо якості; систему управління якістю; процеси забезпечення, моніторингу та поліпшення

якості; маркетинг; взаємозв'язок із проєктуванням, створенням, реалізацією та оцінюванням послуг з урахуванням потреб споживача. Здійснено класифікацію критеріїв забезпечення якості послуг підприємств готельного господарства, які охоплюють широкий спектр характеристик, необхідних для задоволення потреб споживачів та ефективного функціонування підприємств готельного господарства, до яких належать: своєчасність; доступність; кваліфікованість працівників; комунікативна взаємодія з клієнтами; пристосування до вимог клієнта; очевидність; стабільність; забезпечення постійної якості; безпечність. Виокремлено рівні якості послуг підприємств готельного господарства, зокрема, фактичний, порівняльний, раціональний. Систематизовано заходи поліпшення якості послуг підприємств готельного господарства за трьома напрямками – технічним, організаційним і соціально-економічним.

3. Розроблено концептуальну модель підвищення якості послуг підприємств готельного господарства, що базується на концепції «тріади якості» та охоплює три складові – якість наданої послуги, якість процесу обслуговування і якість функцій управління, які взаємопов'язані з очікуваними результатами споживача та методичними підходами до управління якістю. Охарактеризовано основні клієнтоорієнтовані методи управління якістю послуг підприємств готельного господарства, зокрема, метод розгортання функції якості, метод діаграмного проєктування, споживчий сценарій надання послуги, модель точок взаємодії. Запропоновано напрями практичного застосування зазначених методів управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання, планування та вдосконалення якості обслуговування з урахуванням очікувань споживачів і особливостей реалізації гостьового циклу.

4. Конкретизовано етапи оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства, що охоплює встановлення мети оцінювання, вибір показників та методів, вимірювання й порівняння результатів з еталонними значеннями, визначення рівня якості та прийняття відповідних управлінських рішень. Узагальнено класифікацію методів оцінювання якості послуг підприємств

готельного господарства на основі п'яти ключових ознак: джерело та спосіб отримання інформації; об'єкт оцінювання; ступінь новизни; рівень формалізації вхідної інформації. Розроблено методику оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства на основі методу об'єднаної таксономії, що передбачає інтеграцію класичного та модифікованого алгоритмів таксономічного аналізу з урахуванням еталонного та антиеталонного об'єктів. Методику доповнено структурованою таблицею з аналітичними параметрами, що охоплює всі етапи процесу оцінювання якості послуг підприємств готельного господарства – від збору вхідних даних до формування управлінських висновків, кожен з яких детально описано з урахуванням його мети, інструментів реалізації, очікуваних результатів, джерел даних, прикладів розрахунку та можливих ризиків.

5. Удосконалено архітектуру системи управління якістю послуг підприємств готельного господарства, яка охоплює основну ціль, ключові завдання, об'єкти та суб'єкти, основні компоненти, функції управління й часові періоди. Розроблено функціонально-орієнтований підхід до дослідження управлінської ефективності в забезпеченні якості послуг підприємств готельного господарства, який базується на оцінюванні ключових управлінських функцій (планування, організація, мотивація й контроль) за відповідними індикаторами ефективності. Запропонований підхід застосовано до оцінювання управлінської ефективності в контексті забезпечення якості послуг на підприємствах готельного господарства м. Черкаси, що засвідчило його доцільність і прикладну цінність.

6. Сформовано алгоритм управління якістю послуг підприємств готельного господарства, який є логічною послідовністю етапів, зокрема, планування характеристик послуги, виконання організаційних заходів, оцінки ступеня задоволеності клієнтів рівнем комфортності, розробки та прийняття заходів для регулювання, інформування відвідувачів про реакцію на відгук, що у сукупності забезпечує постійне вдосконалення сервісного обслуговування на основі зворотного зв'язку від клієнтів. Узагальнено систему управління якістю послуг підприємств готельного господарства шляхом її структуризації за такими основними характеристиками: компонент системи; ціль (завдання); інструменти

(методи); показники якості; відповідальні особи (підрозділи); частота контролю (оновлення). Визначено, упорядковано та здійснено ранжування чинників, які впливають на якість послуг, що надають підприємства готельного господарства м. Черкаси, у результаті чого зроблено висновок про те, що якість послуг підприємств готельного господарства є багатокомпонентним явищем і потребує цілісної й комплексної системи управління. Обґрунтовано типологізований підхід до вибору інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства, що враховує особливості функціонування різних типів засобів розміщування згідно з класифікацією КВЕД. Для кожної категорії (від готелів до кемпінгів і гуртожитків) підібрано релевантні управлінські інструменти, адаптовані до рівня сервісного обслуговування, умов проживання та очікувань споживачів.

7. Обґрунтовано стандарти регламентації процесу обслуговування підприємством готельного господарства відповідно до ключових етапів цього процесу, починаючи від бронювання до виїзду та оплати наданих послуг. Кожен етап супроводжується чітко визначеними вимогами до дій персоналу, рівня сервісного обслуговування, комунікації та матеріального забезпечення. Встановлено оціночні критерії якості процесу обслуговування споживачів послуг підприємств готельного господарства, які базуються на поетапному аналізі гостьового циклу з урахуванням специфіки кожного етапу взаємодії клієнта з підприємством готельного господарства. Для кожного етапу процесу обслуговування визначено доцільні інструменти оцінювання, зокрема, метод «таємного гостя», шкалу SERVQUAL, чек-листи, хронометраж, відеоаналіз, контент-аналіз тощо. Практично реалізовано оцінювання ефективності роботи працівників готелю «Optima Черкаси» з використання методики рейтингування персоналу на основі ABC-аналізу.

8. Виокремлено ключові складові концепції якісного обслуговування підприємствами готельного господарства, що охоплюють якість наданої послуги, процесу обслуговування клієнтів та функцій управління. Для кожної складової обґрунтовано пріоритетні заходи підвищення якості послуг та визначено цільові

орієнтири, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і підвищення ефективності управлінських процесів. Розроблено механізм формування концепції якісного обслуговування підприємствами готельного господарства, який базується на взаємозв'язку його трьох ключових складових. Запропонований механізм відображає вплив стандартів обслуговування, менеджменту якості та конкурентного середовища на формування якісного сервісного обслуговування, що, у свою чергу, забезпечує лояльність гостей і сприяє досягненню лідерських позицій підприємства на ринку. Розроблено комплексну програму організаційних заходів для підвищення якості послуг підприємств готельного господарства на засадах процесно-орієнтованої моделі управління якістю, яка системно поєднує складові якості наданої послуги, процесу обслуговування клієнтів та функцій управління з відповідними цілями підприємства, конкретними організаційними заходами, відповідальними виконавцями та кількісними показниками оцінки ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. Проблеми управління економічною безпекою підприємства на основі компетентнісного підходу. *Економічний аналіз*. 2022. №32(3). С. 299-306.
2. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. №4. С. 60-64.
3. Байлік С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 329 с.
4. Балацька Н.Ю., Репринцева В.М. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2016. №1(28). Ч. 1. С. 12-15.
5. Балченко З.А. Бухгалтерський облік в туризмі і готелях України. Київ: КУТЕП, 2006. 232 с.
6. Басюк Д.І., Мельник Д.О., Маршаленко М.П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка держави*. 2019. №3. С. 30-33.
7. Бачинський О.І. Сутність та типологія інструментів управління проєктами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №19. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-05>. (дата звернення: 02.05.2025).
8. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти*. 2024. №2-3(28). С. 102-110.
9. Бедрядина А.К., Герасименко В.Г., Павлоцкий В.Я. Место сферы туризма в международной и национальной классификации товаров и услуг. *Studia Universitatis Moldaviae. Seria « Stiinte exacte si economice »*. 2015. №2(82). С. 120-124.
10. Бедрядина Г.К. Экспрес-анализ качества готельного хозяйства крупного міста. *Управление развитием предпринимательства в современных условиях: материалы I Междунар. науч.-прак. конф. Симферополь: ДИАЙПИ, 2010. С.182-184.*

11. Бедрадіна Г.К. Методика оцінки якості туроператорської діяльності. *Розвиток туризму в період економічної кризи: матеріали XII Міжнар. наук.-практич. конф. (м. Донецьк, 13-14 квіт. 2010 р.).* Донецьк: Донецьк. ін-т турист. бізнесу. 2010. С. 147-148.
12. Бедрадіна Г.К., Герасименко В.Г. Квалітологія як актуальний науковий напрям дослідження сфери туризму. *Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти: зб. тез за матеріалами Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Умань, 22 берез. 2013 р.).* Умань: Видавн.-поліграф. центр «Візаві», 2013. С. 92-94.
13. Бедрадіна Г.К., Герасименко В.Г., Павлоцький В.Я. Визначення місця сфери туристичних послуг у стандартній міжнародній класифікації продукції. *Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річчю факультету міжнародної економіки (м. Одеса, 19-20 верес. 2013 р.).* Одеса: Атлант, 2013. С. 254-256.
14. Бедрадіна К.Г. Місце оцінювання в системі управління якістю на туристичних підприємствах. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 5. С. 130-136.
15. Бедрадіна Г.К. Теоретико-методичне обґрунтування заходів щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2018. 20 с.
16. Бедрадіна Г.К., Мостова К.А. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1020>. (дата звернення: 12.05.2025).
17. Беляєва С.С., Куракін О.Б., Бишовець Л.Г. Організаційно-економічні аспекти якості послуг готелів і закладів розміщення під час пандемії на COVID 19. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. №57. С. 54-63.
18. Бондаренко Н.П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 23.15. С. 168-176.

19. Борецька Н., Тімофєєва О. Основні шляхи підвищення професійної етики підприємств у сфері гостинності. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 5-1(54). С. 100-106.
20. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2006. 288 с.
21. Брік С.В. Готельний бізнес: особливості фінансового обліку та внутрішнього контролю доходів та витрат. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ «ХПІ», 2018. №15(1291). С. 49-52.
22. Великий тлумачний словник сучасної української мови / гол. ред. В.Т. Бусел. Київ: Перун, 2009. 1736 с.
23. Виноградова О.В. Забезпечення конкурентних переваг туристичних підприємств на світовому ринку. *Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення: матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. (м. Севастополь, 1-3 жовт. 2009 р.)*. Севастополь: ДонНУЕТ, 2009. С. 40-43.
24. Вівсюк І.О. Особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2024. №1(92). С. 109-114.
25. Гавриш К.С. Готельне господарство України: стан, проблеми, перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О.О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Київ: КНЕУ, 2011. Спец. вип.: Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: у 2 ч. / відп. ред. С. Фіялка. Ч. 1. С. 681-691.
26. Галасюк С. Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-9>. (дата звернення: 04.05.2025).
27. Галіцина Н.В. Інструменти адміністративно-правового механізму реалізації концепції соціальної держави: вихідні положення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №6(2). С. 40-45.

28. Гаркава В.Ф., Хитрова О.А., Пшенична М.В., Орленко О.В. Тенденції розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні візії*. 2023. №16. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670619>. (дата звернення: 02.05.2025).
29. Герасименко В.Г., Бедрадіна Г.К. Вибір і застосування методики оцінки якості послуг на туристичному підприємстві. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2008. №14(70). С. 60-70.
30. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Організація надання туристичних послуг. Одеса: Атлант, 2014. 242 с.
31. Герман Р.С., Діденко Ю.Ю. Теоретичні аспекти контролінгу фінансово-економічної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. №2(12). С. 22-25.
32. Гищук Р., Чебан А. Формування стандартів обслуговування та підвищення якості роботи готельного бізнесу. *Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 листоп. 2023 р.). Одеса, 2023. С. 202-205.
33. Гладка М.В., Хлобистова О.А. Процесно-орієнтоване управління якістю харчових виробів. *Ukrainian food journal*. 2012. №3. С. 78-81.
34. Головчук Ю.О., Худоба О.М., Боднар Р.О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. №8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-0>. (дата звернення: 02.05.2025).
35. Горбач А. Якість туристичних послуг: особливості та чинники впливу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 08 груд. 2016 р.). Ч. 1. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. С. 91-94.
36. Городянська Л.В. Напрями удосконалення системи стандартизації на підприємствах галузі гостинності в Україні. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*:

- збірник тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листоп. 2024 р.). Ч. 2. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2024. С. 53-58.
37. Готелі Черкас. URL: <http://surl.li/odlozw>. (дата звернення: 02.05.2025).
 38. Готель «Optima Черкаси»: офіційний сайт. URL: reservation.hg@optimahotels.com.ua. (дата звернення: 14.03.2025).
 39. Готель «Дніпро»: офіційний сайт. URL: <https://hoteldnipro.com.ua>. (дата звернення: 14.03.2025).
 40. Готель «Черкаси Палац»: офіційний сайт. URL: <https://cherkasypalace.com.ua>. (дата звернення: 14.03.2025).
 41. Григорців М.В. Система НАССР: принципи та переваги впровадження. *Інтелект* XXI. 2015. №4. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2015/2015_4/3.pdf. (дата звернення: 04.11.2024).
 42. Грудцина Ю.В. Премії з якості як метод державного регулювання якості продукції. *Ефективна економіка*. 2019. №5. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/41.pdf. (дата звернення: 17.12.2024).
 43. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Сучасні тенденції організації та контроль якості систем бронювання в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-63> (дата звернення: 19.01.2025).
 44. Давидова О.Ю., Сисоєва С.І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №12(68). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16752380979218.pdf> (дата звернення: 12.05.2025)
 45. Давидова О.Ю., Сисоєва С.І. Сучасна парадигма управління якістю послуг підприємств готельного господарства. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. №4. Харків: ДБТУ, 2024. С. 19-36.

46. Данько Н.І. Управління якістю готельних підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2011. №1. С. 67-72.
47. Де працюють та скільки отримують українці у різних сферах зайнятості. *Слово і діло: Аналітичний портал*. 31.03.2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/31/infografika/suspilstvo/pracyuyut-ta-skilky-otrymuyut-ukrayinczi-riznyx-sferax-zajnyatosti>. (дата звернення: 02.05.2025).
48. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 134-138.
49. Джгутапвілі Н.М. Управління клієнт-орієнтованістю персоналу як інструмент підвищення якості сервісного продукту готелю. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №4. Т. 31(70). С. 108-116.
50. Дишкантюк О., Коваленко Л. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2023. №6. С. 38-43.
51. Дмитришин Б.В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 58-66.
52. ДСТУ 3230-95: Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення [Втратив чинність]. Київ, 1996. 37 с.
53. ДСТУ 4268:2003: Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги: Національний стандарт України / Міністерство економіки України. Галузеві стандарти. URL: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti>. (дата звернення: 19.02.2025).
54. ДСТУ 4269:2003: Послуги туристичні. Класифікація готелів: Національний стандарт України. Міністерство економіки України. Галузеві стандарти. URL: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti>. (дата звернення: 19.02.2025).
55. ДСТУ 4527:2006: Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та

- визначення: Національний стандарт України. Міністерство економіки України. Галузеві стандарти. URL: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti>. (дата звернення: 19.02.2025).
56. ДСТУ ISO 9000:2007: Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: https://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf. (дата звернення: 19.02.2025).
57. ДСТУ ISO 9000:2015 URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf. (дата звернення: 19.05.2025).
58. ДСТУ ISO 9004: 2001: Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2000, IDT). [Втратив чинність]. Київ: Держспоживстандарт України, 2001. 61 с.
59. ДСТУ ISO 9004-2-96 : Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг (ISO 9004-2:1991, IDT). [Чинний від 1997-07-01]. Київ : Держстандарт України, 1997. 31 с.
60. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львів. Політехніка», 2018. №611. С. 130-134.
61. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>. (дата звернення: 18.01.2025).
62. Егунов Ю.А. Выбор эффективного решения многокритериальной задачи формирования производственного плана предприятия. *Економіст*. 2008. №11. С. 76-80.
63. Егунов Ю.А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия. *Формування економічних стратегій розвитку підприємства, регіону, держави. Економічні інновації: зб. наук. праць*. Вип. 38. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2009. С. 68-

- 80.
64. Егупов Ю.А., Купинец Л.Е. Бизнес-план: методика разработки и анализа. Одесса: Оптимум, 2001. 230 с.
65. Егупов Ю.А., Литвинова В.А. Механизм обоснования эффективных путей и формирования оптимальной программы повышения конкурентоспособности продукции. *Економіст*. 2012. №8. С. 73-78.
66. Жалінська І.В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №3(101). С. 24-31.
67. Загнибіда Р.П., Глібоко І.І. Удосконалення якості послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Рекреаційно-туристичний потенціал регіонів України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 14-15 трав. 2020 р.). Луцьк: Терен, 2020. С. 75-79.
68. Зазимко О.В. Психологія реклами. Київ: Київський національний торговельно- економічний університет, 2016. 384 с.
69. Заремба П.О., Руденко Г.В. Визначення сутності та специфіки поняття «готельна послуга». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 595-600.
70. Зосим М. Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM). 29.05.2023. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakestiu/>. (дата звернення: 18.03.2025).
71. Иванова А.В. Концептуальный подход к обеспечению качества обслуживания в сфере туризма. *Індустрія гостинності в країнах Європи*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Сімферополь, 4-6 груд. 2009 р.). Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. С. 90-92.
72. Иванова Л.О. Дослідження чинників якості послуг підприємств готельного господарства та їх врахування у маркетинговій стратегії. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*: зб. наук. праць. Вип. 30. Львів: 2009. С. 38-43.

73. Івко О. Проблеми визначення якості туристичної послуги та формування системи управління нею. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 29 лист. 2016 р.). Ч. 2. Львів: МАУП, 2016. С. 313-317.
74. Івченко Л.О., Левіт І.Б., Шимкова В.Є. Оцінка якості діяльності туристичних підприємств на основі кваліметричного аналізу. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. Серія «Економіка, організація і управління підприємством (в туристичній сфері)»*. Донецьк: ДІТБ, 2008. №12. С. 129-135.
75. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Фактори підвищення якості готельних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №6(1). С. 75-77.
76. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. №2(74). С. 70-76.
77. Капліна А.С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. / Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Полтава, 2016. 247 с.
78. Капліна Г.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами готельного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. №3. С. 146-149.
79. Квасній О.Р. Готельна послуга як об'єкт маркетингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(7). С. 91-94.
80. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності. Чернівці: Зелена Буковина, 2003. 324 с.
81. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму. Київ: Знання, 2010. 166 с.
82. Когут І.В., Лебідь Т.В., Лучко Г.Ю. Інструменти управління проєктами у стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. №858. С. 168-174.

83. Колесніченко А.С. Організаційно-технологічні засади процесу надання готельних послуг. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки.* 2017. №46(1267). С. 95-99.
84. Король С.Я. Бухгалтерський облік у готельному господарстві. Київ: КНТЕУ, 2005. 354 с.
85. Корсак Р., Руднєва А. Сучасні проблеми удосконалення додаткових послуг готельно-ресторанного комплексу. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Т. XV: Наукові пошуки в контексті викликів і конфліктів* / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін-Ужгород-Перемишль-Херсон: Посвіт, 2023. С. 208-210.
86. Круковська О.В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2984>. (дата звернення: 01.12.2024).
87. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
88. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. Київ: Знання, 2011. 351 с.
89. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
90. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць* / гол. ред. М.І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун- т. Одеса, 2012. Вип. 45(2). С. 121-127.
91. Куракін О.Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування.* 2023. №1(7). С. 5-9.
92. Куракін О.Б. Економічні засади управління якістю готельних послуг в індустрії гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2024. №10. С. 31-39.

93. Куракін О.Б. Перспективи використання принципів системи НАССР для управління якістю готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28-29 берез. 2024 р.). Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 84-86.
94. Куракін О.Б. Розробка концепції якісного сервісу готельного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35(74). №4. С. 1-10.
95. Куракін О.Б. Роль та значення інновацій в напрямку підвищення якості послуг готельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. С. 186-192.
96. Куракін О.Б. Якість готельних послуг: проблеми реалізації методів управління. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 23-24 берез. 2023 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 97-100.
97. Куракін О.Б., Бороненко М.О. Особливості виконання технології «віртуальна реальність» у готельно-ресторанному бізнесі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28-29 берез. 2024 р.). Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 73-75.
98. Куракін О.Б., Геріх А.Г. Сучасні підходи до класифікації готелів. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 18-19 берез. 2021 р.). Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 45-47.
99. Куракін О.Б., Камінський М.О. Сучасні підходи до оцінки якості готельних послуг: *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 24-25 берез. 2022 р.). Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 54-57.

100. Куценко О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2(16). С. 323-332.
101. Ланда О.О., Скрипко Т.О. Сутність та особливості туристичного продукту та туристичної послуги. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. Львів: Львівська комерційна академія, 2007. С. 202-209.
102. Литовченко І.Л., Семенов В.Ф. Фактори конкурентоспроможності курортно-рекреаційних підприємств на ринку послуг. *Науковий вісник БДФЕУ. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 1(28). С. 77- 89.
103. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Удосконалення системи антикризового управління в готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. №4(2). С. 248-267.
104. Лук'янов В.О., Мунін Г.Б. Маркетинг туристичного бізнесу. Київ: Кондор, 2012. 336 с.
105. Малиш С.В. Концепції якості: погляди основоположників. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. Вип. 2(36). С. 214-222.
106. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
107. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип. 5. Т. 2. С. 43-47.
108. Мельник І.М., Полотай Б.Я. Особливості формування якості готельних послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 185-189. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/45_2019/36.pdf. (дата звернення: 09.05.2025).
109. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 155-161.
110. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

111. Миколіук О.А., Прилепа Н.В. Формування системи управління якістю підприємств готельного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №2. Т. 2. С. 309-312.
112. Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рибакіова С.С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2020. №1(97). С. 79-85.
113. Мороз С.А. Використання принципів міжнародного стандарту якості в системі державного управління якістю вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 2(15). С. 124-131.
114. Музиченко К. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1806/1/Osoblivosti_zarubizhnikh_sistem_upravlinnya_yak.pdf. (дата звернення: 06.05.2025).
115. Мунін Г.Б., Змішов А.О., Зінов'єв Г.О. Управління сучасним готельним комплексом; за ред. С.І. Дорогунцова. Київ: Ліра К, 2005. 520 с.
116. Нагайчук Н.Г., Якушев О.В., Тернова Л.Ю. Інклюзія послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті забезпечення їх якості. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. Т. 2(281/2). С. 91-106.
117. Нагайчук Н.Г., Мартінович В.Г. Забезпечення умов безперервності готельного бізнесу як ознаки якості послуг. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. №4(77). С. 387-395.
118. Науменко М. Сучасні концепції інноваційного менеджменту на підприємствах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №6(34). С. 435-449.
119. Наумова М.А., Любінчак К.Р. Таксономічний аналіз стану ринку праці регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. №1(33). С. 74-84.
120. Нездоймінов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія. Одеса: Астропринт, 2009. 304 с.

121. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>. (дата звернення: 02.05.2025).
122. Нікітенко К.С. Вдосконалення управлінських практик для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у сучасному туристичному середовищі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. Вип. 17. С. 140-146.
123. Ніколайчук О.А., Ауліна Р.І., Миснік Я.С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. *Торгівля і ринок України*. 2024. №1(53). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80>. (дата звернення: 13.03.2025).
124. Носирєв О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №11-12. С. 110-122.
125. Олійник О. Питання економіки, аналізу діяльності та управління якістю в підприємстві гостинності та туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-127>. (дата звернення: 02.05.2025).
126. Олійник О.В., Тарасюк Г.М., Чагайда А.О. Тенденції автоматизації послуг в індустрії гостинності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Вип. 4(102). С. 41-49.
127. Опанащук Ю.Я. Формування системи послуг в готельному господарстві України: автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2009. 23 с.
128. Охота В.І. Формування системи управління якістю на підприємствах туристичної індустрії. *Бізнес Інформ*. 2014. Вип. 9. С. 195-199.
129. Палеха О.Ю. Управління якістю складових туристичних послуг: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2011. 23 с.
130. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

journal/article/view/2976. (дата звернення: 02.05.2025).

131. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія / за наук. ред. Матвійчук Л.Ю., Барського Ю.М., Лепкого М.І. 8-ме вид. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2022. 408 с.
132. Петренко Н.О. Сервісні інновації як необхідний елемент розвитку готельної індустрії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8451>. (дата звернення: 02.05.2025).
133. Пінчук А.С., Атанасевич О.Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 25. С. 393-396.
134. Побережець О.В. Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 217. №16. Вип. 1. С. 112-130.
135. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>. (дата звернення: 13.04.2025).
136. Подрез О.І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. *Бізнес-інформ*. 2019. №2. С. 340-347.
137. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. №19 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>. (дата звернення: 12.04.2019).
138. Пригодюк О., Павловська А. Удосконалення якості послуг як ключове завдання інноваційного менеджменту підприємств готельного господарства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. №4(100). С. 47-51.
139. Пригодюк О.М., Огілько Д.С. Методи прогнозування та моделювання як інструменти прийняття ефективних управлінських рішень в сфері підвищення якості послуг готельного бізнесу. *Інклюзивна економіка*. 2024. №2(04).

С. 70-76.

140. Пригодюк О., Фаюк О. Прийняття ефективних управлінських рішень як тригер вдосконалення якості послуг готельного бізнесу. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. С. 66-71.
141. Приймак В.М. Управління знаннями. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
142. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. 2022. Вип. №1(51). С. 44-50.
143. Пріхно І.М. Вимірювання якості готельних послуг на основі критеріїв сприйняття клієнтам. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. №(73). С. 72-80.
144. Пріхно І.М., Табурець І.І., Слинько М.Ю. Методологічні аспекти оцінювання якості готельних послуг. *Підприємництво і торгівля*. 2024. №41. С. 137-146.
145. 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.
146. Про підтвердження відповідності: Закон України від 17.05.2001 р. №2406-III (втратив чинність) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2406-14#Text>. (дата звернення: 02.05.2025).
147. Про туризм: Закон України від 18.11.2003 р. №1282-IV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>. (дата звернення: 02.05.2025).
148. Пронякін Є. Методичні засади та базовий інструментарій управління інвестиційними проєктами. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2024. №5. С. 49-53.
149. Прочан А.О. Планування та організація процесу надання туристичних послуг на підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2007. 16 с.
150. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.

151. Райко Д.В., Подрез О.І. Формування інструментів управління промисловим підприємством на основі теоретичного та функціонального підходів. *Бізнес-інформ*. 2018. №3(482). С. 386-393.
152. Ракаджийска С., Маринов С., Дянков Т. Маркетинг в туризма. Варна: Наука и икономика, Икономически университет. 2017. 424 с.
153. Рега М.Г. Перспективи розвитку рекламної діяльності на ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 93-96.
154. Рега М.Г., Чучка І.М. Маркетинг галузей. Мукачєво: РВЦ МДУ, 2015. 228 с.
155. Ремеслова О.Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2009. №3(43). С. 167-175.
156. Рибов М. Туризмът в ерата на качеството. София: Тракия-М., 2005. 720 с.
157. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Київ: Кондор, 2009. 408 с.
158. Рогова Н., Оніщенко О. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування в готелях та ресторанах. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-86>. (дата звернення: 11.05.2025).
159. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>. (дата звернення: 02.05.2025).
160. Рябенька М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 46-51.
161. Салухіна Н. Г., Ясинська Н.С. Управління якістю. Київ: МАУП, 2008. 144 с.
162. Самодай В.П. Технологія готельної справи. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2013. 308 с.
163. Сасімов А. Електронне управління в готельному господарстві і туризмі: міжнародні стандарти та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №63.

- <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-121>. (дата звернення: 21.03.2025).
164. Свірідова Н.Д., Скорченко Ю.О. Туризм. Словник-довідник. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 310 с.
 165. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html. (дата звернення: 02.05.2025).
 166. Серкова Г.М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 171-175.
 167. Сидоренко І.О. Управління якістю турпродукту (послуг) в умовах зростаючої конкуренції. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2005. №9. С. 180-185.
 168. Сімкова Т.О., Кириченко А.І. Тенденції розвитку системи управління якістю підприємств України а рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/81.pdf. (дата звернення: 02.05.2025).
 169. Скрябіна Н.І. Функції маркетингу в управлінні якістю: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 . Київ, 2001. 21 с.
 170. Стандарти обслуговування в готелі. ODESSA-HOTELS. URL: <https://www.odessa-hotels.com/hospitality-blog/hotel-service-standards>. (дата звернення: 02.11.2024).
 171. Стандарти обслуговування у готелі: що це і навіщо вони потрібні? AuditBLOOM. February 10, 2025. URL: <https://blog.auditbloom.com/uk/standarti-obslugovuvannya-u-goteli-sho-ce-i-navisho-voni-potribni>. (дата звернення: 02.11.2024).
 172. Сташинська Л.В., Михайлик О.М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313>. (дата звернення: 10.01.2025).

173. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи / Державна служба зайнятості України; Федерація роботодавців України; Міністерство освіти і науки України; Європейський банк реконструкції та розвитку; Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. 170 с.
174. Тарасюк Г. Пріоритетні напрями та прикладні засади удосконалення якості послуг готельного господарства. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 84-88.
175. Тарасюк Г.М. Управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу та особливості їх функціонування у воєнний час. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. №3(59). С. 37-43.
176. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ: Європейський університет, 2007. 246 с.
177. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. університет, 2009. 463 с.
178. Ткаченко Т.І., Бойко М.Г. Формування споживчої цінності туристичного продукту. *Товари і ринки*. 2012. №2. С. 5-15.
179. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В. Управління якістю туристичних послуг. Київ: Київ. нац. торг.-екон. університет, 2009. 107 с.
180. Толкованов В.В. Розвиток і впровадження інструментів політики державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_12_29. (дата звернення: 07.12.2024).
181. Топольник В.Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві. Львів: Магнолія, 2019. 327 с.
182. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2012. 728 с.
183. Хміль Ф.І., Ланда О.О. Діагностика якості туристичного продукту. *Вісник*

- Львівської комерційної академії. Серія економічна. Львів: Львівська комерційна академія, 2010. Вип. 33. С. 123-126.*
184. Храпкін, О., Кіндрат, Р. Чопей. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>. (дата звернення: 18.04.2025).
 185. Чебаненко Н.А. Розробка підсистеми управління якістю обслуговування. *Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III Міжнар. наук.-прак. конференції (м. Сімферополь, 4-6 груд. 2009 р.)*. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. С. 100-101.
 186. Чепурда Л.М., Герман І.В., Куракін О.Б. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2024. №2(12). С. 48-58.
 187. Чепурда Л.М., Куракін О.Б. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5486>. (дата звернення: 02.05.2025).
 188. Чепурда Л.М., Куракін О.Б. Шляхи удосконалення механізму управління якістю готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Збірник матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 24-25 берез. 2022 р.)*. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 7-9.
 189. Чепурда Л.М., Таньков К.М., Куракін О.Б. Організація готельного господарства. Теорія і практика: навч. посібник; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: ЧДТУ, 2015. 427 с.
 190. Чередніченко А.О., Калінін М.В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №56. С. 68-73.
 191. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону: монографія. Луцьк: Східноєвропейський

- національний університет імені Лесі Українки. 2016. 214 с.
192. Чорненька Н.В. Організація туристичної діяльності. Київ: Атіка, 2006. 264 с.
 193. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Київ: Т-во «Знання», 2003. 475 с.
 194. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. №1(143). С. 41-51.
 195. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії. Чернівці, 2003. 596 с.
 196. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. університет, 2005. 597 с.
 197. Язіна В.А., Кучер М.М., Сабіров О.В. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1058>. (дата звернення: 13.02.2025).
 198. Янковий О.Г. Латентні ознаки в економіці: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 168 с.
 199. Ячменьова В.М., Кальченко Л.А. Згрупування готельних організацій за ознаками та визначення сутності поняття «готельні послуги». *Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2011. №720. С. 283-289.
 200. Abdulrab Mohammed, Hezam Nawal. Service Quality and Customer Satisfaction in the Hospitality Sector. *A paper review and future research directions*. URL: <https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1>. (дата звернення: 13.02.2025).
 201. Agoda.com. URL: <http://surl.li/fnihtt>. (дата звернення: 02.05.2025).
 202. Al-Ababheh, M. (2017). Service quality in the hospitality industry. *Journal Tourism & Hospitality*, No. 6(1).
 203. Ali, B.J., Gardi, B., Othman, B.J., Ahmed, S.A., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Aziz, H.M., Sabir, B.Y., Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, No. 5(3), pp. 14-28. URL: <https://ssrn.com/abstract=3851330>. (дата звернення: 03.05.2025).

204. Banyeva, I., Kushniruk, V., Pavliuk, S., Ivanenko, T., & Velychko, O. (2023). Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: best Practices and Challenges. *Economic Affairs*, No. 68(3). URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.30>. (дата звернення: 25.02.2025).
205. Bedradina G. Methods of research of tourist activity quality. *Алтернативи за развитие на съвременния туризм: сборник доклади от научна конференция*. Варна: Наука и икономика. 2010. С. 221-225.
206. Booking.com. URL: <http://surl.li/lbxmnt>. (дата звернення: 02.05.2025).
207. Effler, G. (2022). North America hotel guest satisfaction declines as travel volume, room rates rise, *J.D. Power Finds*. URL: <https://www.jdpower.com/business/pressreleases/2022-north-america-hotel-guest-satisfactionindex-nagsi-study>. (дата звернення: 09.02.2025).
208. Grönroos Christian (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, vol. 18, issue 4, pp. 36-44. URL: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>. (дата звернення: 13.03.2025).
209. Hotels-of-Ukraine. URL: <http://surl.li/iguxaq>. (дата звернення: 02.05.2025).
210. ISO 9001:2008. Quality management systems – Requirements / ISO. URL: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486. (дата звернення: 18.01.2025).
211. Jaca C., Psomas E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, No. 9-10, vol. 26, pp. 958-970.
212. Jordi Perramon, Marc Oliveras-Villanueva, Josep Llach (2022). Impact of service quality and environmental practices on hotel companies. *An empirical approach, International Journal of Hospitality Management*, vol. 107. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103307>. (дата звернення: 06.05.2025).
213. Kotler, P., Bowen, J.T., & Baloglu S (2021). *Marketing for Hospitality and Tourism* (8th ed.). Pearson.
214. Kvasniy O.R. Готельна послуга як об'єкт маркетингу. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2017. №27(7). С. 91-94.

215. Marin Corina Aurora (Barbu), Tudoran Ovidius Valentina Irena (Niculiță) (2019). Total Quality Management and Performance in the Hotel Industry. *University Annals, Economic Sciences Series*, vol. XIX, issue 2. URL: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2020/02/Section%20IV/22.pdf>. (дата звернення: 10.02.2025).
216. Meng Zhao, Yimai Zhang, Chenxi Zhang, Yaqi Wang (2025). An innovative method for improving hotel service using implicit requirement generation and quality function deployment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 84. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104251>. (дата звернення: 01.12.2024).
217. Meyer A., Mattmüller R. (1987). Qualität von Dienstleistungen. Entwicklung eines praxisorientierten Qualitätsmodells. *Marketing ZFP*. 1987, No. 3, pp. 817-195.
218. Min Joo Leutwiler-Lee, Seongseop (Sam) Kim, Frank Badu-Baiden, Brian King (2023). Dimensionality in the service quality perceptions of quarantine hotel guests. *Tourism Management Perspectives*, vol. 47. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101124>. (дата звернення: 04.04.2025).
219. Mohd Amy Azhar Mohd Harif, Muhammad Nawaz, Waseem Ul Hameed (2022). The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, vol. 8, issue 9. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10441>. (дата звернення: 02.05.2025).
220. Nagaichuk N., Yakushev O., Ryzhykh M. Directions of improving the quality of hospitality enterprises: management and financial aspects *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 28. №3-4. С. 152-165.
221. Nikolskaya, E.Y., Kovaleva, N.I., Uspenskaya, M.E., Makshakova, N.I., Lysoivanenko E.N., Lebedev K.A. (2018). Innovative Quality Improvements in Hotel Services. *European Research Studies Journal*, vol. XXI, issue 2. URL: https://www.ersj.eu/dmdocuments/37.NIKOLSKAVA_ET_AL_XXI_2_18.pdf. (дата звернення: 27.04.2025).
222. Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. *Sage publications*. Ed. 10. URL: <https://surl.lu/cberjw>. (дата звернення: 02.05.2025).

223. Oltean, F. and Gabor, M. (2016). Quality management and firm performance in the hotel industry: evidence from mures county. *North International Conference on Economics*, pp. 100-108.
224. Pazasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, No. 49, pp. 41-50.
225. Perdomo-Verdecia Vladimir, Garrido-Vega Pedro, Sacristán-Díaz Macarena (2024). An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 122. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103793>. (дата звернення: 12.11.2024).
226. Powell T. TQM as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 1995. №16(1), pp. 15-37.
227. Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. URL: <https://res2.weblium.site/res/65b233680835c5000feec557/65ca57d1d6ab06000f91bd67>. (дата звернення: 02.05.2025).
228. Quality Management Issues in Hospitality Industry (2019). *Island Mystery Shopping*. URL: <https://islandmsp.com/4-qualitymanagement-issues-in-hospitality-industry>. (дата звернення: 11.02.2025).
229. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?id=mRHC5kHXczEC&redir_esc=y. (дата звернення: 01.05.2025).
230. Ryglova, Katerina & Rašovská, Ida & Šácha, Jakub. (2013). Approaches to quality management in hotel industry. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, No. 61. URL: <https://doi.org/10.11118/actaun201361072693>. (дата звернення: 11.02.2025).
231. Sérgio Moro, Rui J. Lopes, Joaquim Esmerado, Miguel Botelho (2020). Service quality in airport hotel chains through the lens of online reviewers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 56. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102193>. (дата звернення: 11.05.2025).

232. Vargas-Calderón, V., Moros Ochoa, A., Castro Nieto, G.Y., & Camargo, J.E. (2021). Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews. *Information Technology & Tourism*, No. 23(3), pp. 351-379. URL: <https://arxiv.org/abs/2107.10328>. (дата звернення: 30.01.2025).
233. Vorina Anton, Veljković Božidar (2012). Modern quality management in hotel tourism. PhD International Scientific Conference Serbia and the European Union. URL: <http://isc2012.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2012-22.pdf>. (дата звернення: 21.02.2025).
234. Wang, R., & Peters, M. (2023). Consumer Intention to Switch from Cash to Mobile Payment in Restaurants During and After Pandemic. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, No. 26(1), pp. 22-55.
235. Xiaoyi Wu, Jie Wang, Qian Ling (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, vol. 86. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329>. (дата звернення: 10.05.2025).
236. Xu, P., Kim, C.S., Bai, B., & Kim, P.B. (2023). Determinants of Chinese Travellers' Use of Mobile Payment Applications when Staying at an Overseas Hotel. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, No. 26(1), pp. 1-21.
237. Zhao, R., Hao, Y., & Li, X. (2024). Business Analysis: User Attitude Evaluation and Prediction Based on Hotel User Reviews and Text Mining. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.16744>. (дата звернення: 11.03.2025).

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті в наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Беляєва С.С., Куракін О.Б., Бишовець Л.Г. Організаційно-економічні аспекти якості послуг готелів і закладів розміщення під час пандемії на COVID 19. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. №57. С. 54-63.

Особистий внесок: здійснено комплексний аналіз нормативно-правової бази, що регламентує вимоги до функціонування підприємств готельного господарства в умовах пандемії COVID-19; досліджено специфіку регламентування діяльності підприємств тимчасового розміщування під час карантинних обмежень; розглянуто актуальні рекомендації щодо організації операційної діяльності підприємств готельного господарства в період пандемії з урахуванням вимог безпеки, адаптивності та дотримання санітарних норм.

2. Куракін О.Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування.* 2023. №1(7). С. 5-9.

3. Куракін О.Б. Розробка концепції якісного сервісу готельного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2024. Т. 35(74). №4. С. 1-10.

4. Чепурда Л.М., Куракін О.Б. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство.* 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5486>.

Особистий внесок: обґрунтовано та досліджено матеріальну та нематеріальну складові системи управління якістю на підприємствах готельного господарства.

5. Куракін О.Б. Економічні засади управління якістю готельних послуг в індустрії гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. №10. С. 31-39.

6. Куракін О.Б. Роль та значення інновацій в напрямку підвищення якості послуг готельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. С. 186-192.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Куракін О.Б., Геріх А.Г. Сучасні підходи до класифікації готелів: *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 18-19 берез. 2021 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 45-47.

Особистий внесок: визначено сучасні підходи до розробки, проведення і контролю за рівнем якості послуг підприємств готельного господарства за результатами дослідження прикладів міжнародної практики.

8. Чепурда Л.М., Куракін О.Б. Шляхи удосконалення механізму управління якістю готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 24-25 берез. 2022 р.): у 2-х. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 7-9.

Особистий внесок: запропоновано механізм реалізації принципів системи НАССР з метою розробки системи управління якістю послуг, що надають підприємства готельного господарства.

9. Куракін О.Б., Камінський М.О. Сучасні підходи до оцінки якості готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: Збірник матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 24-25 берез. 2022 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 54-57.

Особистий внесок: визначено основні чинники, які впливають на якість обслуговування підприємств готельного господарства та причини, що ускладнюють якість оцінки готельного обслуговування; обґрунтовано принципи функціонування системи комплексного управління якістю, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів.

10. Куракін О.Б. Якість готельних послуг: проблеми реалізації методів управління. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Збірник матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 23-24 берез. 2023 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2023, с. 97-100.*

11. Куракін О.Б. Перспективи використання принципів системи НАССР для управління якістю готельних послуг. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Збірник матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28-29 берез. 2024 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2024, с. 84-86.*

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

12. Чепурда Л.М., Таньков К.М., Куракін О.Б. Організація готельного господарства. Теорія і практика: навч. посібник / М-во освіти і науки України; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: ЧДТУ, 2015. 427 с.

Особистий внесок: узагальнено сучасні інструменти аналізу результатів контролю якості послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, із урахуванням особливостей функціонально-планувальної організації діяльності готелю, порядку його сертифікації та форм господарювання; розроблено комплекс прикладних матеріалів, зокрема тестові завдання, ситуаційні вправи та практичні задачі для поточного й підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти.

13. Чепурда Л.М., Герман І.В., Куракін О.Б. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Інновації*

та технології в сфері послуг та харчування. 2024. №2(12). С. 48-58.

Особистий внесок: обґрунтовано важливість врахування потреб і очікувань споживача як ключового чинника при розробці комплексної бізнес-стратегії розвитку підприємств готельного господарства.

15. Куракін О.Б., Підгорний М.В., Бороненко М.О. Особливості виконання технології віртуальної реальності в готельно-ресторанному бізнесі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Збірник матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 28-29 берез. 2024 р.): у 2-х томах. Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 2. Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 73-75.*

Особистий внесок: охарактеризовано теоретико-методичне обґрунтування заходів щодо підвищення якості послуг підприємств готельного господарства.

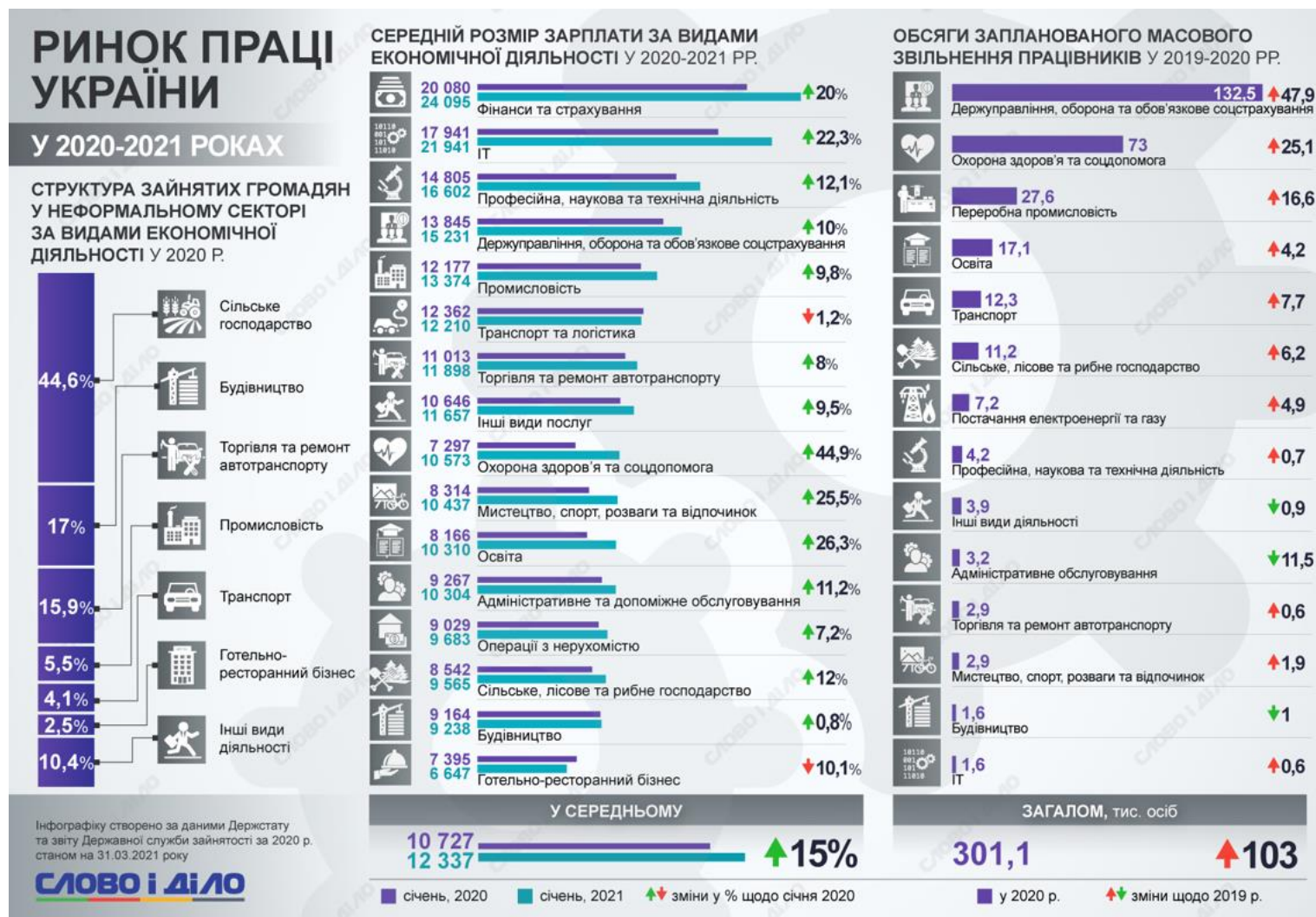


Рис. Б.1. Ринок праці в Україні у 2020-2021 рр.

Джерело: [47]

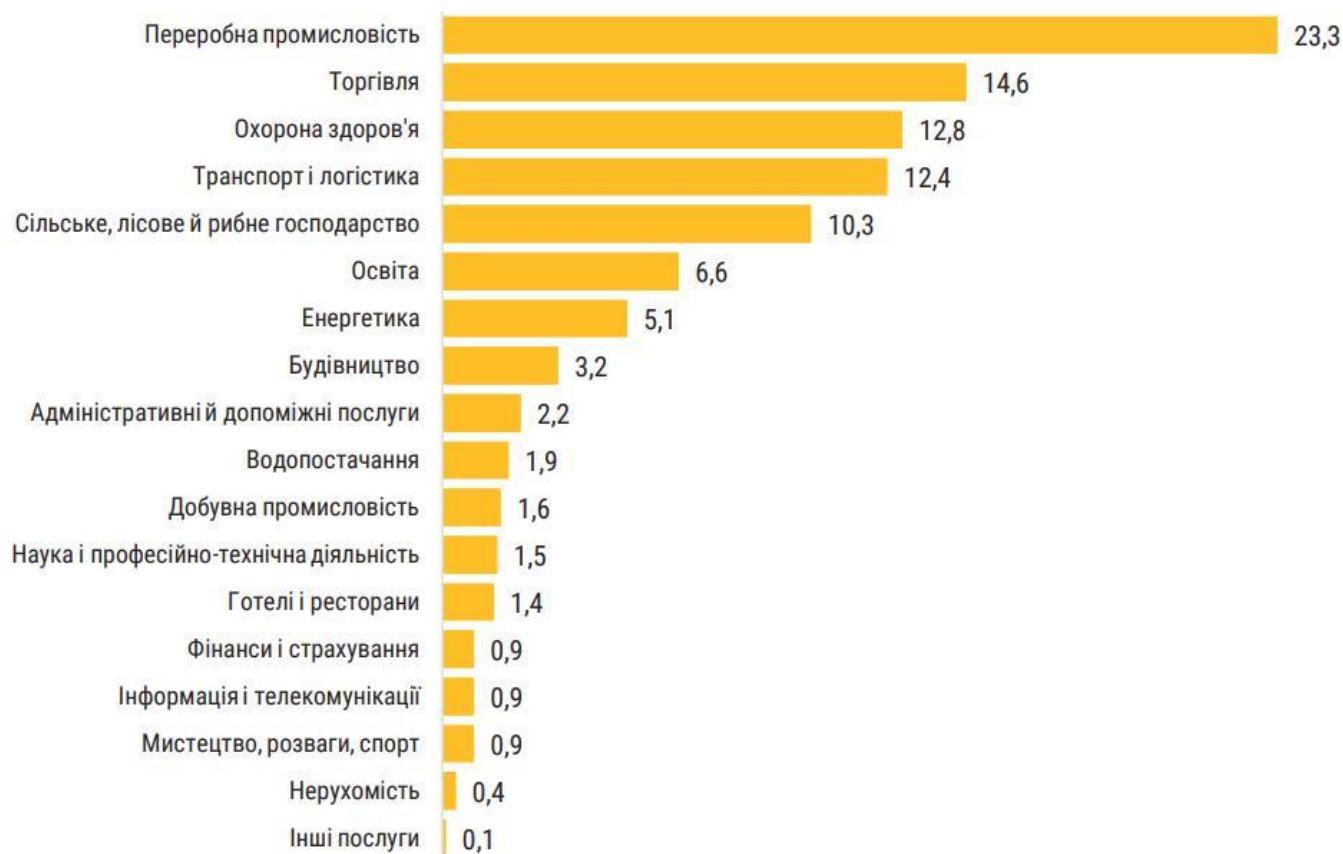


Рис. Б.2. Структура найму в Україні у 2023 році, %

Джерело: [173, с. 39]

Таблиця В.1

Огляд наукових визначень терміну «готельний продукт»

Автор та джерело	Змістовне навантаження та особливості розуміння
1	2
О. Ремеслова [155]	Готельний продукт – результат поєднання матеріально-речових (фізичних товарів) і нематеріальних (у формі послуг) готельних послуг, які реалізуються або пропонуються для реалізації з метою задоволення потреб клієнта (туриста) в період його подорожі, відпочинку та/або роботи
З. Тимошенко, Г. Мунін, В. Дишлевий [176]	Готельний продукт – сукупність різноманітних послуг, які надають різні сфери, що носять комплексний характер та утворюють єдиний продукт у вигляді «пакета послуг», підібраних для клієнта залежно від рівня його потреб
В. Лук'янов, Г. Мунін [104]	Готельний продукт – це особливості й технології обслуговування гостей під час реалізації гостьового циклу. Технологічний цикл обслуговування передбачає зустріч гостя, його реєстрацію, оформлення документів та розміщення в номері, обслуговування під час проживання, яке передбачає надання послуг харчування, задоволення культурних та спортивно-оздоровчих потреб, та оформлення виїзду гостей
М. Борушак [20]	Готельний продукт – об'єкт продажу у вигляді дій, вигод або задоволень
С. Галасюк [26]	Готельний продукт – результат взаємодії готельного бізнесу й клієнта, а також власної діяльності виконавця стосовно задоволення потреб споживача
Н. Бондаренко [18]	Готельний продукт – «пакет послуг», вміст якого включає потреби споживачів і може змінюватись залежно від індивідуальних побажань клієнта
М. Рега, І. Чучка [153]	Готельний продукт – кінцева послуга, що задовольняє ті або інші потреби туристів і оплачується ними
Д. Мацеха, С. Бурий [107]	Готельний продукт – кінцева послуга, що задовольняє ті або інші потреби туристів і оплачується ними
В. Самодай [162]	Супутній готельний продукт – це комплекс послуг і товарів, необхідних клієнтам для використання основного та спеціального продуктів. До супутніх послуг відносять надання у готелях послуг телефонного, поштового зв'язку, необхідних побутових послуг і товарів туристського попиту
Л. Чепурда, К. Таньков [189]	Основний готельний продукт – комбінація різних готельних товарів і послуг, призначених для вирішення основної проблеми гостя: задоволення потреби у тимчасовому проживанні

1	2
П. Пуцентейло [150]	Готельний продукт – результат людської праці, господарської діяльності, представленої в матеріально-речовій, духовній, інформаційній формі або у вигляді робіт і послуг з позиції маркетингу
Г. Тарасюк [174]	Готельний продукт – результат господарської діяльності підприємства готельного господарства, який представлено у духовній, матеріальній, інформаційній формах або у формі виконання роботи і послуг з гостинності для задоволення потреб гостей
Н. Петренко [132]	Сервісний готельний продукт – сукупність базових та додаткових послуг, до числа яких відносяться матеріальні, технічні, людські, інформаційні, тимчасові та інші фактори діяльності готелю з надання клієнтам благ, які мають певні споживчі властивості та здатні задовольняти їх потреби

Примітка: термін «послуга підприємств готельного господарства» є структурним елементом терміну «готельний продукт»

Джерело: складено автором на основі [18; 20; 26; 104; 107; 132; 150; 153; 153; 155; 162; 174; 176; 1897]

Таблиця В.2

Огляд наукових визначень терміну «готельна послуга»

Автор та джерело	Змістовне навантаження та особливості розуміння
1	2
Ф. Котлер [213]	Готельна послуга – об’єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволень
П. Заремба, Г. Руденко [69]	Готельна послуга – сукупність взаємодоповнюючих послуг за колективне розміщення та забезпечення проживанням клієнтів готелю відповідно до їх платоспроможного попиту
Н. Кудла [88; 89]	Готельна послуга – будь-які суспільно корисні дії, які слугують для задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людини
С. Ракаджийска, С. Маринов [152]	Готельна послуга – результат безпосереднього, взаємозалежного партнерства персоналу і клієнтів
Закон України «Про туризм» [147]	Готельна послуга – дії (операції) суб’єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера (місця) в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю
ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» [53]	Готельна послуга – діяльність з розміщування та надання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також інша діяльність, пов’язана з розміщуванням та тимчасовим проживанням
ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [55]	Готельна послуга – дії виконавця з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера або місця для ночівлі, а також надання інших послуг, пов’язаних із тимчасовим проживанням у готелі або в аналогічному засобі розміщення
С. Брік [21]	Готельна послуга – операції підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов’язана з розміщенням та тимчасовим проживанням
О. Квасній [214]	Готельна послуга – господарська операція, яка є результатом діяльності, організованою взаємодією гостя та персоналу, об’єктом продажу у вигляді дій, вигод або задоволень, мінімальним обсягом благ

1	2
С. Байлік, І. Писаревський [3]	Готельна послуга – специфічний товар, особливість якого полягає в наданні можливості короткотермінового проживання
Ю. Опанащук [127]	Готельна послуга – продукт готельної індустрії, що виступає особливим об’єктом підприємницької діяльності підприємства готельного господарства щодо задоволення особистих потреб споживачів
М. Мальська, І. Пандяк [106] Г. Круль [87]	Готельна послуга – дія (операція) підприємства з розміщення споживача шляхом пропозиції номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов’язана з розміщенням і тимчасовим проживанням
В. Кифяк [80]	Готельна послуга – послуги розміщення, які пропонує конкретний готель туристу в туристичному центрі на час подорожі
В. Ячменьова, Л. Кальченко [199]	Готельна послуга – комплекс дій, сукупність встановлених чи передбачуваних заходів готельної організації щодо задоволення потреб та бажань людини, які набувають як уречевленої, так і неуречевленої форм, та мають споживчу вартість
З. Балченко [5]	Послуга готельного господарства – надання приміщення для проживання

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 21; 53; 55; 69; 80; 87; 88; 89; 106; 127; 147; 152; 199; 213; 214]

Таблиця Г.1

Огляд наукових визначень терміна «інструменти управління»

Автор та джерело	Змістовне навантаження та особливості розуміння
1	2
В. Толкованов [180]	Загальні інструменти управління – це чинні, закріплені в правових актах норми і правила управлінської діяльності, які мають форму законів, статутів, інструкцій, обмежень тощо
В. Приймак [141]	Інструменти управління знаннями – сукупність організаційних (дозволяють створити умови для ефективного обміну знаннями та інформацією) і технологічних (технології виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення, поширення та інших операцій із знаннями та інформацією) методів і рішень для управління знаннями
О. Побережець [134]	Інструменти управління – сукупність елементів системи управління, які допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем і оптимальний шлях розвитку промислового підприємства, що віддзеркалюється при прийнятті ефективних управлінських рішень
М. Гладка, О. Хлобистова [33]	Інструменти управління – оптимізація і інжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників (BSC), комплексна діагностика і вдосконалення системи управління, система мотивування персоналу (СМ), управління операційними ризиками, цілий ряд ІТ-технологій, які дозволяють найраціональніше використовувати методологію процесного управління компанією (Business Process Management)
Г. Серкова [166]	Інструменти управління – здійснюють цілеспрямований вплив на якісно-кількісні показники (індикатори), на які перетворюється розвиток як процес
Б. Андрушків [1]	Інструменти управління – засоби упорядкування, пристосування для вирішення поставленого завдання в рамках сформованої реальної ситуації, ресурсних та інших обмежень, або ж спосіб вирішення проблеми пристосування в ситуації, що склалася
О. Подрез [136]	Інструменти управління – засоби, що застосовуються для досягнення мети підприємства
Д. Райко [151]	Інструменти управління – заходи з формування ефективної системи менеджменту та маркетингу
Р. Герман, Ю. Діденко [31]	Інструменти управління – способи впливу

1	2
Project Management Institute [227]	Інструменти управління – спеціалізовані засоби
П. Нортгаус [222]	Інструменти управління – сукупність засобів представлення
І. Когут, Т. Лебідь, Г. Лучко [82] Є. Пронякін [148]	Інструменти управління – цифрові засоби
Н. Галіцина [27]	Інструменти управління – засіб для досягнення конкретної мети
В. Гарькава, О. Хитрова, М. Пшенична, О. Орленко [28]	Інструменти управління – програми, що допомагають управлінцям планувати, організовувати та керувати ресурсами, графіками, бюджетами та зацікавленими сторонами для успішної реалізації проєкту
О. Храпкін, О. Кіндрат, Р. Чопей [184]	Інструменти проєктного менеджменту – методи більш ефективного планування та контролювання проєктів, керування ресурсами, відстежування прогресу проєкту та прийняття швидких рішень
О. Бачинський [7]	Інструменти управління – сукупність заходів, технік та цифрових засобів, які використовуються для ефективного управління проєктами

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 27; 28; 31; 33; 82; 134; 136; 141; 148; 151; 166; 180; 184; 222; 227]

ІНСТРУМЕНТИ		Традиційні	Інноваційні
За рівнем впливу	Стратегічні: спрямовані на формування довгострокової політики готелю щодо якості послуг	місія та цінності готелю, стратегічні плани розвитку, стандарти якості	бенчмаркінг, аналіз даних про споживчу поведінку, прогнозування трендів
	Тактичні: використовуються для реалізації стратегічних цілей на рівні окремих підрозділів та процесів	процедури обслуговування, чек-листи, навчання персоналу, опитування гостей	системи управління якістю на основі штучного інтелекту, платформи для обміну відгуками в реальному часі, інструменти віртуальної реальності для навчання персоналу
	Оперативні: застосовуються для контролю та підтримки якості послуг на щоденній основі	спостереження за роботою персоналу, вирішення поточних проблем, аналіз скарг гостей	мобільні додатки для персоналу, системи миттєвого реагування на запити гостей, інструменти аналізу даних для виявлення проблемних зон
За характером впливу	Організаційні: спрямовані на створення ефективної системи управління якістю в готелі	організаційна структура, розподіл відповідальності, система мотивації персоналу	agile-методології управління проектами, системи управління знаннями, платформи для внутрішньої комунікації
	Технологічні: передбачають використання сучасних технологій для підвищення якості послуг	системи бронювання, CRM-системи, обладнання для номерів	штучний інтелект для персоналізації послуг, віртуальна реальність для презентації готелю, мобільні додатки для гостей
	Маркетингові: використовуються для формування позитивного іміджу готелю та залучення клієнтів	реклама, PR, програми лояльності	соціальні мережі, контент-маркетинг, вплив-маркетинг
За етапом життєвого циклу	Планування якості: використовуються на етап розробки та впровадження послуги	аналіз потреб клієнтів, розробка стандартів якості, проектування процесів обслуговування	дизайн-мислення, customer journey mapping, agile-методології розробки послуг
	Контроль якості: застосовуються для моніторингу та оцінки якості послуги під час її надання	опитування клієнтів, таємний гість, внутрішні аудити	системи аналізу даних в реальному часі, платформи для зворотного зв'язку, штучний інтелект для виявлення проблем
	Поліпшення якості: спрямовані на постійне вдосконалення послуги на основі отриманої інформації	аналіз скарг клієнтів, навчання персоналу, впровадження змін у процеси обслуговування	методи Lean Six Sigma, Kaizen, системи управління якістю на основі даних

Рис. Д.1. Класифікація сучасних інструментів управління якістю послуг підприємств готельного господарства

Джерело: [143]

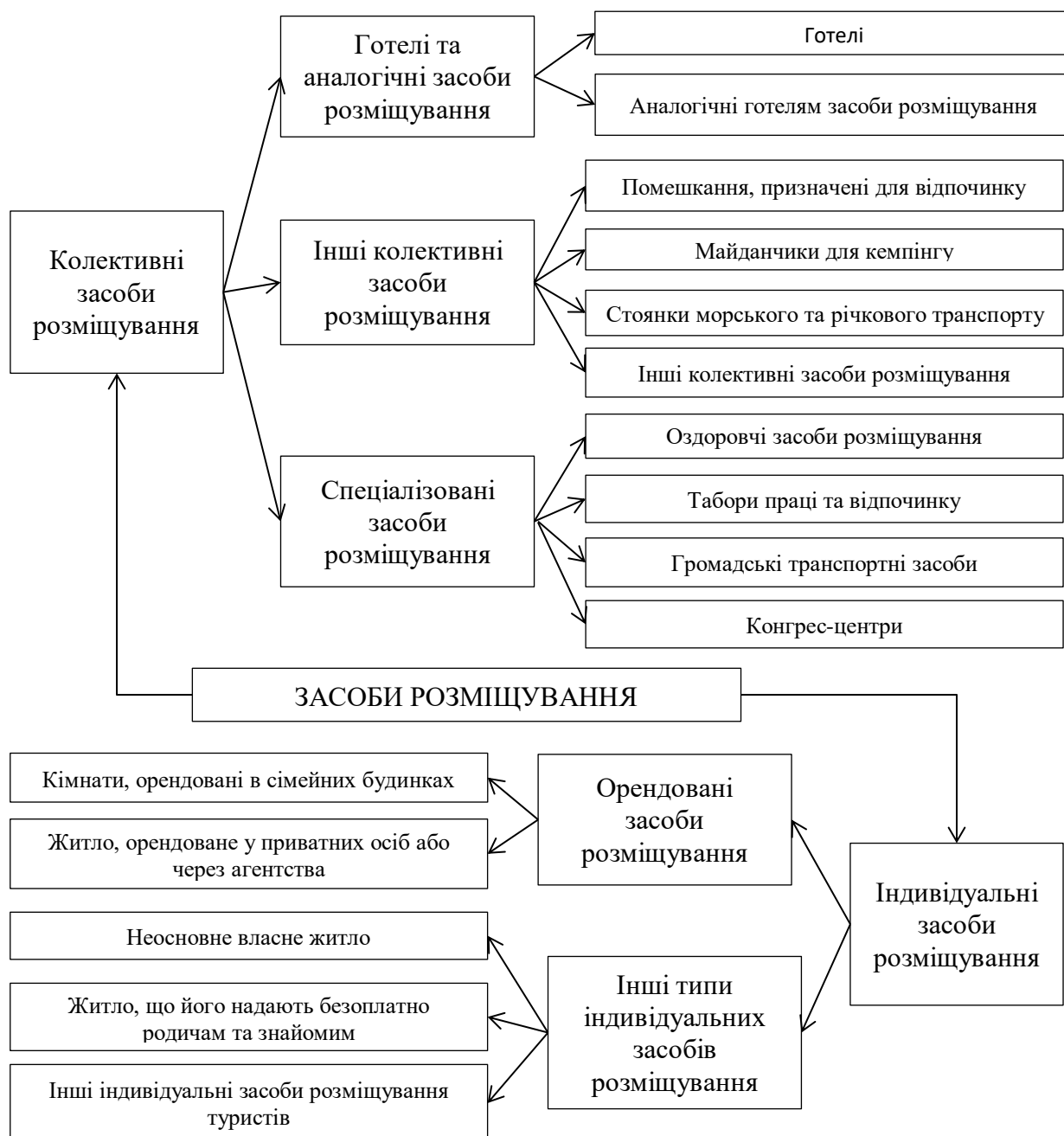


Рис. Е.1. Класифікація засобів розміщування

Джерело: розроблено автором на основі [53; 55]

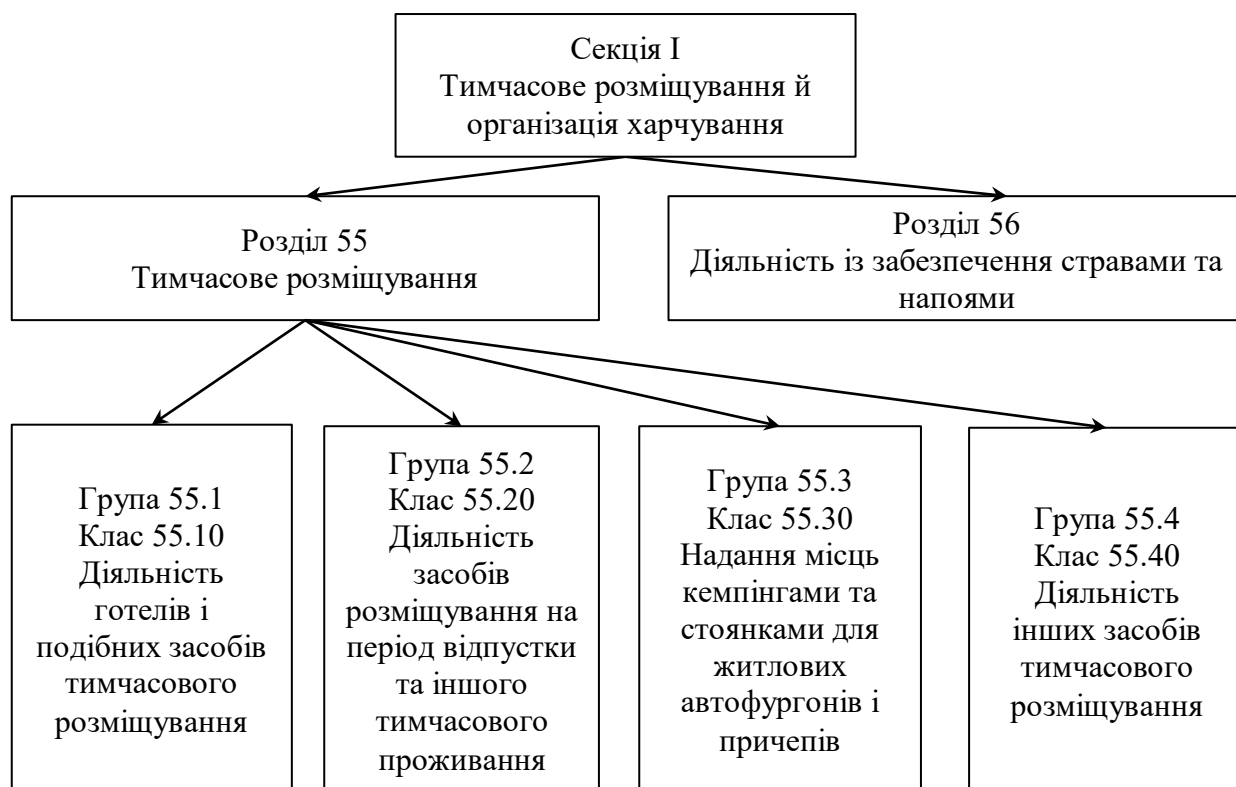


Рис. Е.2. Характеристики видів економічної діяльності
за секцією I класифікації видів економічної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [165]

Таблиця Е.1

Характеристики видів економічної діяльності за розділом 55 секції І
класифікації видів економічної діяльності

№ групи	№ класу	Вид діяльності	Обсяг послуг	Типи засобів розміщування
1	2	3	4	5
55.1	55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	Надання місць для переважно короткострокового проживання гостей і відвідувачів зазвичай на добовій або тижневій основі. Ця діяльність включає надання упорядженого житла в гостьових кімнатах або номерах люкс. Послуги включають щоденне прибирання та заміну постільної білизни. Можливе надання широкого переліку додаткових послуг, зокрема забезпечення харчуванням і напоями, послуги пралень, басейнів і тренажерних залів, а також конференц-залів тощо	Готелі; курортні готелі; готелі класу люкс; мотелі
55.2	55.20	Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	Надання місць для переважно короткострокового проживання гостей і відвідувачів зазвичай добовій або тижневій основі в окремих ізольованих приміщеннях, таких як мебльовані кімнати з кухонним приладдям або повністю оснащеними кухнями. Це можуть бути апартаменти або квартири, розташовані в окремих багатоповерхових будинках чи блоках, одноповерхові бунгало, шале, котеджі та невеликі будиночки. Також, якщо це передбачено, разом із послугами з розміщування може надаватися невеликий перелік додаткових послуг	Дитячі або інших будинках відпочинку; квартири і бунгало для приїжджих; котеджі і будиночки без надання послуг з прибирання або приготування їжі; турбази, хостели, гірські табори, кемпінги, селянські будиночки

1	2	3	4	5
55.3	55.30	Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	Надання місць для проживання в кемпінгах, наметових містечках, трейлерних парках, містечках для відпочинку, а також мисливських або рибальських угіддях для короткострокового розміщення відвідувачів і гостей; надання місць і приналежностей для житлових автофургонів	Кемпінги, наметові містечка, захисні укриття або біваки для розміщення наметів і/або спальних мішків
55.9	55.90	Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	Надання тимчасового або довгострокового житла в одномісних або загальних кімнатах, гуртожитках для студентів, сезонних робітників та інших осіб	Студентські та шкільні гуртожитки; робочі селища; пансіонати; залізничні спальні вагони

Джерело: складено автором на основі [165]

Таблиця Ж.1

**Критерії оцінювання якості надання послуг
відповідно до етапів гостьового циклу**

Етап гостьового циклу	Оцінка	Критерії оцінювання згідно із стандартом обслуговування
1	2	3
Бронювання	5	Повне подання інформації про готель, номери, додаткові послуги. Адміністратор професійно, на найвищому рівні відноситься до своєї роботи. Дає чітку відповідь на запитання. Знає 2 іноземних мови
	4	Подання відповідної інформації про номер, адміністратор ввічливо дає відповіді на запитання. По можливості знання розмовної іноземної мови
	3	Подання часткової інформації, те, що цікавить можна розглянути на сайті. Не завжди професійна відповідь на запитання
	2	Подання не повної інформації. Коротка відповідь на запитання. Вся інформація по приїзду гостя
	1	Вся інформація на сайті готелю
Прибуття до готелю	5	Зустріч портьє при вході в готель, завжди усміхнений персонал, привітний адміністратор, наявність відповідної до готелю уніформи у персоналу
	4	Зустріч портьє при вході, знайомство з персоналом
	3	Знайомство з адміністратором, коротка інформація про номер, видача ключів, побажання гостеві
	2	Спілкування з гостем. Не завжди привітний персонал
	1	Не привітний персонал
Реєстрація	5	Знайомство з гостями. Перевірка правильності оформлення бронювання. По приїзду доповнення інформації про готель, новинки, пропозиції
	4	Привітне спілкування, перевірка правильності бронювання. Стисла відповідь на запитання, привітність, доповнення про додаткові послуги, видача ключів
	3	Подання інформації про номер, видача ключів, побажання гостеві
	2	Подання інформації про номер. Видача ключів
	1	Жахливе обслуговування. Виникнення помилок в реєстрації
Розміщення	5	Допомога портьє з багажем до номеру. Адміністратор особисто презентує номер гостям. Опис надаваних послуг. Побажання приємного відпочинку
	4	За проханням допомога портьє з багажем до номеру. Побажання приємного відпочинку
	3	Гість самостійно добирається до свого номеру по вказівкам адміністратора та за допомогою ліфту

1	2	3
	2	При наявності ліфту гість зручно та самостійно добирається до свого номеру
	1	Ліфту немає, підніматися до номеру по сходах
Проживання	5	Комфортабельні номери, сучасні та зручні меблі, наявність косметичної продукції в ванні, наявність міні-бару, щоденне прибирання в номері, обслуговування офіціантами на найвищому рівні, великий вибір смачних страв використовуються різноманітні додаткові послуги, наявність Wi-Fi в номері та на території готелю
	4	Красиві номери, наявність косметичної продукції та міні-бару, Wi-Fi на території готелю та в номері, якісне обслуговування офіціантами, смачні страви
	3	Зручні номери, відсутність косметичної продукції та міні-бару, Wi-Fi лише в холі готелю. Обслуговування офіціантами на середньому рівні, невеликий асортимент додаткових послуг
	2	Прості умови для проживання, відсутність Wi-Fi, додаткових послуг, не кваліфіковані офіціанти. Персонал не завжди ввічливий
	1	Жахливі умови для проживання, відсутність Wi-Fi, офіціанти виконують обслуговування халатно
Вийзд	5	Порт'є допомагає з багажем, гість готується до розрахунку з готелем біля стійки реєстрації
	4	На прохання порт'є допомагає з багажем, гість готується до розрахунку з готелем
	3	Гість самостійно виїжджає з номеру, з багажем направляється до стійки реєстрації за розрахунком за проживання
	2	Іноді ліфт не працює, тому не зручно спуститися з багажем
	1	Ліфт відсутній
Оплата за надавані послуги	5	Спілкування з адміністратором про враження від проживання, здійснюється розрахункова частина. Наявність оплати за допомогою кредитної картки або штрих-коду з телефону
	4	Здійснення оплати готівкою або карткою
	3	Не завжди працює термінал для оплати карткою
	2	Розрахунок кредитною карткою відсутній
	1	Часто не правильно порохована оплата за проживання
Трансфер до вокзалу	5	Супровід в комфортабельному, сучасному автомобілі, ввічливий та толерантний водій
	4	Автомобіль часто супроводжує не лише одного гостя
	3	Супровід в незручному автомобілі.
	2	Часті поломки автомобіля
	1	Готель взагалі не надає трансфер

Джерело: складено автором

Паперова копія
електронного документа



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел./факс (0472) 71 00 94
e-mail: chdtu@chdtu.edu.ua, web: www.chdtu.edu.ua
код ЄДРПОУ 05390336

До спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідка видана Куракіну Олександрю Борисовичу про те, що науково-практичні результати дисертації є складовою комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються в Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Стратегії розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі» (номер державної реєстрації 0120U00228, 2020–2023 рр.). Особистий внесок автора полягає в розробленні методичного підходу до оцінювання привабливості емісійних ринків підприємств готельного господарства на основі маркетингового стратегічного аналізу.

Впровадження зазначених результатів сприяє розробці системи моніторингу ступеня задоволення гостей підприємств готельного господарства отриманими послугами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності на вітчизняному ринку.

Олег ГРИГОР

Лариса ЧЕПУРДА, тел.: 33-08-75



UB
Черкаський державний технологічний університет
№641/03-10.06 від 09.06.2025
КЕП: Григор О. О. 09.06.2025 11:39
3FAA9288358EC00304000000421D1C00E793DC00



Григор Олександр Борисович
Прокопів М.А.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 51-36-72, факс (0472) 71-00-94
E-mail : chdtu@chdtu.edu.ua Код ЄДРПОУ 05390336

21.04.2025 № 188/03-10.06

На № _____ від _____

До спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідка видана Куракіну Олександрю Борисовичу про те, що науково-практичні результати дисертації є складовою комплексних науково-дослідних робіт, що виконуються в Черкаському державному технологічному університеті, зокрема за темою «Оцінка туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризового стану» (номер державної реєстрації 0123U101620, 04.2023–04.2026 рр.) де автором розкрито теоретико-методичні підходи до оцінки якості послуг підприємств готельного господарства та запропоновано шляхи їх удосконалення.

Впровадження зазначених результатів сприяє підвищенню якості послуг підприємств готельного господарства за рахунок впровадження системи моніторингу результатів діяльності персоналу, залученого до процесу обслуговування, та їх порівняння із вимогами внутрішньої системи забезпечення якості, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності на вітчизняному ринку.



Ректор ЧДТУ

Виконавець: д.с.н., професор,
завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи ЧДТУ
Тел.: (0472) 33-08-75

Олег ГРИГОР

Лариса ЧЕПУРДА

023163



Черкаська обл., с. Лозівок, вул. Лиманна, 3

60.04.2025

0275/04

ДОВІДКА
про використання результатів дисертації
Куракіна Олександра Борисовича
на здобуття наукового ступеня доктор філософії

Результати дисертації Куракіна О.Б., присвяченої вдосконаленню якості готельних послуг, мають практичну цінність та були використані при вдосконаленні системи управління якістю, яка функціонує у заміському комплексі відпочину «Вільшанка».

У дослідженні Куракіна О.Б. розглянуто та обґрунтовано необхідність оцінки якості не лише готельного продукту загалом, а й процесу надання послуг зокрема, оскільки результатом взаємодії персоналу з гостями є нематеріальна складова готельної послуги, що полягає у позитивному враженні від обслуговування і створює довготривалий ефект від відпочинку. Визначним чинником якісного надання послуг є кваліфіковане виконання персоналом посадових обов'язків та процедур, передбачених внутрішніми стандартами обслуговування. Запропоновані рекомендації дозволяють оцінити особистий внесок кожного працівника, який прямо чи опосередковано залучений до процесу надання послуг.

Впровадження рекомендацій, запропонованих Куракіним О.Б., сприятимуть підвищенню професійних компетентностей працівників заміського комплексу відпочину «Вільшанка» та покращенню якості сервісу.

ФОП за місцем діяльності
Б/П

Олена REMEX

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ОПТИМАХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ"
(ТОВ "ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ")**

*Код ЄДРПОУ 35850930, Юридична адреса: 02081, м. Київ, вул. Тепловозна, буд. 18 Д,
Тел.: (044) 425-97-16*

05.05.2015 N 112

**ДОВІДКА
про використання результатів дисертації
Куракіна Олександра Борисовича
на здобуття наукового ступеня доктор філософії**

Результати дисертації Куракіна О.Б., присвяченої дослідженню шляхів удосконаленню якості послуг підприємств готельного господарства, мають практичну цінність для вдосконалення системи управління якістю послуг у засобах розміщення.

У дослідженні О.Б. Куракіна обґрунтовано необхідність окремої оцінки якості процесу обслуговування, як невід'ємної складової готельного продукту. Оскільки у результаті взаємодії з персоналом гість може сформулювати певне враження від обслуговування.

Вивчення результатів дослідження Куракіна О.Б., пов'язаних із вдосконаленням якості обслуговування у підприємствах готельного господарства сприяло удосконаленню підходів до розробки чек-листів готелю «Оптіма Черкаси».

У дослідженні обґрунтовано роль оцінки якості роботи сервісного персоналу для визначення ступеня задоволення гостей очікуваним благами.

Рекомендації, запропоновані автором, дозволяють оцінити особистий внесок кожного працівника, залученого до організації процесу обслуговування.

Продовження обраного вектору досліджень сприятиме покращенню культури обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності.

Керуючий готелем



Владислав КОВАЛЬ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БАТЕРФЛАЙ-ТРЕВЕЛ»

88000, Закарпатська область, м. Ужгород
Вул. Фединця, 23 а/офіс 2
Tel: +380503179574; +380506729083



LIMITED LIABILITY COMPANY
"BATERFLAY-TRAVEL"

88000, Zakarpate area, Uzhgorod,
Fedyntsa, 23 a/of.2
Ph.: +380506729083; + 380503179574

e-mail: office.butterflytravel@ukr.net

www.butterfly-travel.com.ua

Вих № 5 від « 15 » 05 2025 р.

ДОВІДКА
про використання результатів дисертаційної роботи
Куракіна Олександра Борисовича
на здобуття наукового ступеня доктор філософії

Готельний продукт є невід'ємною складовою туристичного продукту, оскільки забезпечує організацію розміщення та харчування туристів під час подорожі. Оскільки готельний продукт становить сукупність певної кількості послуг та їхньої якості, які можуть задовольнити потреби туриста, то якість обслуговування є обов'язковим фактором оцінювання ступеня задоволеності туристичним продуктом.

Вивчення результатів дослідження Куракіна Олександра Борисовича, пов'язаних із удосконаленням якості послуг підприємств готельного господарства сприяло удосконаленню підходів туристичного оператора «БАТЕРФЛАЙ-ТРЕВЕЛ» до оцінки якості туристичного продукту. Зокрема:

- удосконалено анкету опитування туристів у контексті оцінки якості роботи сервісного персоналу, з урахуванням визначення автором поняття «готельної послуги» як процесу діяльності готельного підприємства, який передбачає отримання корисного ефекту споживачем у результаті безпосередньої взаємодії з виконавцем (персоналом);
- запропонована модель складових якості послуг готельного підприємства на основі концепції «тріади якості» була розглянута з метою вивчення можливості удосконалення системи управління якістю туристичного підприємства;
- розглянуті підходи до оцінки якості функцій управління взяті за основу для оцінки конкурентоспроможності туристичного оператора «БАТЕРФЛАЙ-ТРЕВЕЛ».

Продовження обраного вектору досліджень сприятиме покращенню культури обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності та туризму.

Директор ТОВ «БАТЕРФЛАЙ-ТРЕВЕЛ»

Ірина ГАЗІЙ



ТА «МакСіма Тур»

18000 м. Черкаси, вул. Смілянська 44/1, офіс 109
+38099-663-23-57; +38063-537-83-30

№ 18.

26.05.2025

ДОВІДКА
про використання результатів дисертації
Куракіна Олександра Борисовича
на здобуття наукового ступеня доктор філософії

Дослідження О.Б. Куракіна присвячене удосконаленню якості послуг підприємств готельного господарства. Автор обґрунтував роль послуг підприємств готельного господарства як невід'ємної складової туристичного продукту.

Запропонований підхід до оцінки послуг підприємств готельного господарства, з урахуванням визначення ступеня задоволеності туристів наданими послугами дозволить оцінити роль кожного із учасників процесу надання послуг.

Розглянуті підходи до оцінки якості функцій управління носять практичну цінність для оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Впровадження результатів досліджень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращенню культури сервісу вітчизняної індустрії гостинності та туризму.

Директор ТА «МакСіма Тур»



Світлана МОХОНЬКО

**ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «АСОЦІАЦІЯ ГОСТИННОСТІ ЧЕРКАЩИНИ»**

Адреса: 18002, м. Черкаси, вул. Небесної Сотні, 105, оф. 205

Тел. (0472) 33-44-47, 0977512877

вих. № 1 від 27.05.2025

на вхід. від _____ № _____

ДОВІДКА
про використання результатів дисертації
Куракіна Олександра Борисовича
на здобуття наукового ступеня «доктор філософії»

Результати дисертації Куракіна О.Б., присвяченої поліпшенню якості готельних послуг, мають практичну значимість та будуть рекомендовані членам ГО «Асоціація гостинності Черкащини» при вдосконаленні системи управління якістю послуг.

У дослідженні Куракіна О.Б. розглянуто та обґрунтовано потребу оцінки якості лише готельного продукту загалом, а й процесу надання сервісу зокрема, оскільки результатом взаємодії персоналу з гостями є нематеріальна частка готельної послуги, що полягає у позитивному враженні від обслуговування і створює довготривалий ефект від відпочинку.

Запропоновані рекомендації дозволяють оцінити особистий внесок кожного працівника, котрий прямо чи опосередковано залучений до процесу надання послуг.

Впровадження рекомендацій, запропонованих Куракіним О.Б., сприятимуть підвищенню професійних компетентностей працівників сфери гостинності та покращенню якості сервісу.

Голова громадської спілки
«Асоціація гостинності Черкащини»



В. В. Височин



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 51-36-72, факс (0472) 71-00-94
 E-mail : chdtu@chdtu.edu.ua Код ЄДРПОУ 05390336

21.04.2025 № 489/03-10.06

На № _____ Від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертації
Куракіна Олександра Борисовича
на здобуття наукового ступеня доктор філософії
у навчальному процесі університету

Результати дисертації здобувача освітньо-наукової програми «Економіка» Черкаського державного технологічного університету Куракіна О.Б. щодо вдосконалення якості послуг підприємств готельного господарства мають теоретичну і практичну цінність. Зокрема, використовуються під час викладання дисциплін професійного спрямування для здобувачів спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» та 242 «Туризм і рекреація», а саме:

– при вдосконаленні змісту дисципліни «Організація готельного господарства», а також підготовці завдань для проведення практичних занять були використані результати аналізу теоретичних аспектів дослідження якості готельних послуг та запропоновані методичні підходи до оцінки особистого внеску персоналу, залученого до надання готельних послуг;

– під час розробки завдань для проведення практичних занять з дисципліни «Управління якістю послуг в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі» були використані дослідження концептуальних підходів до формування моделей підвищення якості послуг підприємств готельного господарства;

– при викладанні освітнього компоненту «Управління якістю продукції і послуг підприємств готельно-ресторанного господарства» були використані рекомендації щодо організаційних аспектів забезпечення підвищення якості послуг підприємств готельного господарства.

Ректор ЧДТУ

Виконавець: **де.п., професор, з**
авідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи ЧДТУ
 Тел.: (0472) 33-08-75

Олег ГРИГОР

Лариса ЧЕПУРДА

023169