

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

З В І Т

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму
Галузь знань	24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа
Освітньо-професійна програма	Готельно-ресторанна справа
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Сердюк Сніжана Володимирівна
Курс, академічна група	4 курс, група ГРБ-21

Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики		Відмітки про виконання
		1	2	
1	Оформлення на практику, знайомство з індивідуальним завданням.	+		Виконано
2	Збір теоретичного матеріалу згідно індивідуального завдання.	+		Виконано
3	Робота над теоретичним обґрунтуванням обраної теми дослідження.	+		Виконано
4	Підготовка вступу та 1 розділу наукового дослідження		+	Виконано
5	Написання та оформлення звіту		+	Виконано

Керівник практики:



Юлія БЕРЕЖНА

(ім'я, прізвище)

ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних та готельних послуг якість обслуговування є ключовим фактором, що впливає на рівень задоволеності споживачів, формування позитивного іміджу готелю та збереження його конкурентоспроможності. Саме тому питання контролю та управління якістю готельних послуг набуває особливого значення, адже навіть незначні порушення стандартів обслуговування можуть призвести до втрати клієнтів і зниження прибутковості.

Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю систематичного удосконалення внутрішніх процесів обслуговування відповідно до міжнародних стандартів, нових технологічних рішень та змін у споживчих очікуваннях. Дослідження проблеми управління якістю дозволяє виявити слабкі місця в організації готельного сервісу та сформулювати ефективні заходи для її підвищення.

1.1 Поняття якості готельних послуг та її значення в умовах ринку

Якість готельних послуг - це не просто відповідність певному стандарту чи нормативу, це комплексна категорія, що охоплює сукупність характеристик послуг, які формують у клієнта сприйняття задоволення або незадоволення внаслідок взаємодії з готелем. Це явище має багатшарову структуру, в якій поєднуються об'єктивні параметри (як-от чистота номера, якість інвентарю, наявність сучасних технологічних рішень) із суб'єктивними враженнями (дружелюбність персоналу, емоційна атмосфера, відчуття турботи). З огляду на динамічність ринку, стрімке зростання туристичних потоків і зміну ціннісних орієнтацій споживачів, готельні підприємства змушені не просто підтримувати прийнятний рівень якості, а постійно адаптуватися до нових очікувань - інакше вони ризикують втратити клієнтів, які сьогодні обирають не лише за ціною чи зірковістю, а за відчуттям цілісного, продуманого сервісу, здатного дарувати емоційне задоволення. У цій динамічній площині якість перетворюється з категорії «відповідності стандартам» на інструмент стратегії, засіб формування конкурентних переваг та довгострокових стосунків із гостями, де лояльність не купується акційними пропозиціями, а вибудовується крізь досвід, що вражає, запам'ятовується і трансформується у повторні візити та рекомендації.

У сфері готельного господарства поняття якості значно ширше, ніж у багатьох інших секторах економіки, адже йдеться про надання послуг, де людський фактор, емоційна складова та ситуативність мають вирішальне значення. Тому оцінка якості не може бути зведена лише до кількісних показників - вона завжди буде поєднувати вимірюване й невимірюване, логічне та емоційне. Споживачі судять про якість не лише за наявністю мінібару чи швидкістю Wi-Fi, а й за тембром голосу адміністратора, за способом реагування на скаргу, за відчуттям безпеки в номері. Усе це - маркери сприйняття, що формуються миттєво й залишаються у свідомості набагато довше, ніж спогад про матеріальне оснащення номера. Цей феномен пояснюється концепцією клієнтського досвіду (customer experience), що в готельній справі стає ядром розуміння якості, оскільки дозволяє змістити акценти з формальної відповідності на емоційну

резонансність. Саме тому успішні готельєри дедалі частіше працюють з такими поняттями, як сенсорний маркетинг, сервіс-дизайн, архітектура вражень, які забезпечують багаторівневу інтеракцію з клієнтом - від першого контакту в онлайн-бронюванні до моменту прощання на рецепції.

Конкурентна стійкість готелю в умовах ринку тісно пов'язана зі здатністю підтримувати та розвивати якість на всіх етапах обслуговування. У середовищі жорсткої конкуренції й високої мінливості споживацьких уподобань, готель, який орієнтований лише на базові стандарти, практично не має шансів зберегти позиції. Ті підприємства, що вміють трансформувати якість у конкурентну перевагу, зазвичай використовують мультидисциплінарний підхід, поєднуючи менеджмент якості з елементами соціальної психології, когнітивної науки, маркетингової аналітики. З позицій стратегічного менеджменту, якість у готелі має розглядатися як інвестиційна категорія - вкладення у якість (персонал, технології, дизайн, навчання) мають довготривалий ефект, що не завжди можна миттєво виміряти, проте він з часом конвертується у стабільність попиту, підвищення рейтингу, розширення аудиторії. У цьому контексті концепція TQM (Total Quality Management) адаптована до готельного господарства дозволяє формувати цілісну модель управління, в якій якість не є функцією окремого підрозділу, а інтегрується у всі процеси - від підбору персоналу до розробки меню ресторану.

Матеріальні елементи якості - меблі, текстиль, оснащення - створюють перший рівень сприйняття, він базовий, але необхідний. Відповідність очікуванням у цьому сегменті дозволяє сформувати початкову довіру. Проте справжній «якісний прорив» відбувається саме в нематеріальній площині - у сфері сервісної взаємодії, де вступають у гру такі поняття, як емоційний інтелект персоналу, культура спілкування, здатність передбачати потреби. Саме в цій площині формується той рівень якості, який ідентифікується як сервіс-перевага: гість не просто отримує те, за що заплатив, - він отримує більше, ніж очікував. Цей феномен називається «сервісним сюрпризом», і він є ефективним інструментом емоційного закріплення бренду в уявленні споживача. Наприклад, якщо адміністратор на рецепції запам'ятав ім'я гостя з попереднього візиту і

звертається особисто, або офіціант приносить десерт у подарунок, бо «знає, що ви святкуєте день народження» - це не витрати, це інвестиція у сприйняття якості.

Готельна послуга як інтерактивна система, що формується в процесі взаємодії споживача й виконавця, вимагає постійної адаптації - як технологічної, так і поведінкової. Системи моніторингу якості (опитування, онлайн-рейтинги, відгуки, повторні контакти) стають критичними індикаторами не лише ефективності, а й життєздатності бізнесу. Уміння аналізувати ці дані, виявляти тренди, реагувати на зміни дозволяє готелю залишатися релевантним у постійно змінному середовищі. Це передбачає гнучкість, здатність до змін, відкритість до інновацій. Такі елементи, як автоматизовані CRM-системи, інтерактивні дзеркала в номерах, персоналізовані привітання в чат-ботах - усе це не про моду, а про системну роботу з якістю на рівні очікувань нового покоління споживачів, які оцінюють не тільки об'єкт, а й спосіб, у який з ними взаємодіють.

Розгляд якості готельних послуг через призму сервісології - наукової дисципліни, що вивчає закономірності обслуговування - відкриває можливість глибшого аналізу чинників, які формують задоволення. Ці чинники поділяються на три великі групи: базові (гігієнічні), очікувані та неймовірні. Базові - це ті, відсутність яких викликає роздратування (наявність гарячої води, чиста постіль, тиша вночі). Очікувані - ті, що відповідають загальним уявленням про нормальний рівень сервісу (швидкий check-in, безперебійний інтернет, якісний сніданок). Неймовірні - це ті, які неочікувані, але приємні, й саме вони створюють ефект «вау». Найуспішніші готелі працюють саме з цією групою - вони формують сервісну екосистему, здатну перевершити очікування через дрібні деталі, що залишаються в пам'яті.

У ситуації ринку, що стає дедалі сегментованішим, де виникають нішеві запити (еко-готелі, pet-friendly, digital detox, cultural immersion), поняття якості набуває ще більшої варіативності. Умовно кажучи, те, що є якісним у бутик-готелі в центрі мегаполіса, може виявитися надлишковим у фермерському будиночку на узбережжі. Тому адаптивність, локалізація сервісних рішень, врахування культурних, соціальних, ментальних особливостей аудиторії є необхідним складником стратегії управління якістю. У цьому процесі зростає

роль data science, прогнозової аналітики, мікросегментації - вони дозволяють не тільки виявляти закономірності поведінки клієнтів, а й проектувати нові сервіси, які будуть відповідати не загальному стандарту, а персоналізованому запиту.

1.2 Сучасні підходи до управління якістю у сфері готельного бізнесу

У сучасній готельній індустрії управління якістю трансформувалося з набору формальних процедур у складну багатовимірну систему, що охоплює весь життєвий цикл взаємодії між клієнтом і сервісом - від первинного контакту до пост-обслуговування. Якість перестає бути абстрактною категорією, що зводиться до нормативних показників чи відповідності стандартам - вона набуває системного статусу, формуючи стратегічне підґрунтя функціонування готельного бізнесу в умовах надзвичайно динамічного ринку. Це процес безперервного вдосконалення, в якому управління розгортається не через окремі інструменти, а крізь загальну сервісну філософію, що пронизує всю структуру закладу. Фокус зміщується від контролю над результатом до побудови процесів, що самі по собі здатні генерувати високу якість як природний наслідок налаштування внутрішніх систем. Таке управління передбачає глибоку інтеграцію сервісного аналізу в усі функціональні сфери - фінанси, персонал, технології, логістику, дизайн взаємодії з гостем, цифрову архітектуру та комунікаційну етику. У цьому полягає сутність сучасного сервісного менеджменту: не в тому, щоби реагувати на проблеми, а в тому, щоби створювати такі умови, в яких проблеми не виникають - а якщо і виникають, то вбудовані механізми одразу їх локалізують і трансформують у досвід вдосконалення.

Механізми управління якістю сьогодні все більше набувають властивостей самонавчання. Технологічна складова представлена не лише CRM-системами або сервісними платформами, а й глибокими алгоритмічними процесами, що використовують аналітику великих даних, когнітивні моделі поведінки споживача, синхронізовану багатоканальну комунікацію. Це дозволяє здійснювати не просто реактивний контроль, а проактивне управління сервісними ситуаціями - моделювання сценаріїв, прогнозування рівня

задоволеності, динамічне налаштування персоналізованих маршрутів обслуговування. Інструментально це реалізується через моделі КРІ (ключові показники ефективності), що стають не просто засобом виміру, а логічною матрицею управлінських рішень. Готель може вимірювати не тільки кількість повторних бронювань, а й мікроповедінкові патерни користувачів на сайті, типові фрази у зверненнях до служби прийому, рівень стресу в персоналу під час пікових навантажень. На основі таких даних формується модель сервісного навантаження, коригується зміст тренінгів для співробітників, оптимізуються технологічні ланцюги. Усі ці елементи влітаються в канву управління якістю як інтегративного процесу, в якому технічна грамотність поєднується з глибокою гуманітарною чутливістю.

Системність управління якістю в готельному господарстві передбачає функціонування багаторівневої моделі - горизонтальної та вертикальної одночасно. Горизонталь - це міжвідділовий обмін інформацією, в якому кожна служба не просто виконує свої функції, а перебуває в постійному сервісному резонансі з іншими. Наприклад, служба прибирання не працює ізольовано від адміністрації - вона має інформацію про VIP-гостей, алергії, особливі побажання, графіки повернення з екскурсій. Вертикаль - це стратегічна ієрархія, в якій найвищий рівень менеджменту бере на себе відповідальність не лише за економічні показники, а й за якість як культурний продукт, що формується у взаємодії персоналу з простором, процесом і гостем. У таких умовах управління якістю перестає бути функцією контролю - воно стає формою сервісного лідерства, в якому керівник не лише організовує, а й надихає, задає стандарти етики, комунікації, емпатії.

Однією з провідних концепцій, що стала теоретичним і практичним фундаментом для системного управління якістю, є TQM (Total Quality Management) - модель всеохоплюючого управління якістю, яка базується на принципах залучення всього персоналу, орієнтації на клієнта, довготривалого мислення, безперервного вдосконалення та превентивного аналізу. Вона дозволяє вибудовувати не лише контрольні системи, а культуру організації, в якій кожен співробітник - від покоївки до директора - розуміє свою роль у сервісному

ланцюзі та здатен впливати на якість як на результат особистої відповідальності. Така культура створює передумови для саморегуляції, коли система сама себе коригує без зовнішнього втручання. У цьому сенсі готель не є статичною інституцією, а нагадує організм - зі своєю імунною системою (виявлення помилок), системою пам'яті (знання про гостей), нервовою системою (зв'язок між службами) та ендокринною регуляцією (механізми мотивації).

Управління якістю не існує без глибокої взаємодії з клієнтом, і тут на перший план виходить концепт сервісної чутливості. Це - здатність готелю розпізнавати неочевидні потреби гостя, його емоційний стан, глибинні очікування. Вона базується на поєднанні чотирьох каналів: вербального (спілкування), невербального (мова тіла), поведінкового (вибір послуг, способи оплати, таймінг візиту) та емоційного (рівень напруження, рівень довіри). Сучасні інструменти дозволяють структурувати й оцифровувати ці дані - створюючи матриці сервісних інтерпретацій, що допомагають персоналу діяти не за шаблоном, а за ситуацією. Тут вмикається феномен контекстуального сервісу, коли реакція на одну й ту саму ситуацію змінюється залежно від супровідних обставин - затримка у заселенні може викликати обурення або сприйматися спокійно, залежно від того, як була подана інформація, який був попередній досвід гостя, чи була запропонована альтернатива. Таким чином, якість - це не об'єкт, а річний потік значень, у якому взаємодіють функції, емоції, наративи.

Суттєвим елементом є також розвиток професійної рефлексії серед працівників - здатності аналізувати власні дії, розуміти вплив дрібниць на загальний досвід гостя, бути уважним до деталей, неформальних сигналів, неочевидних запитів. Це вимагає високого рівня комунікативної гнучкості, здатності до моментального переосмислення ситуації, що йде врозрід з класичною уніфікацією сервісу. Готелі, що прагнуть підтримувати сервіс на рівні високої якості, інвестують не лише в технології, а в розвиток внутрішньої етики - створення середовища, в якому працівник не боїться говорити про помилки, не сприймає критику як загрозу, а вбачає в ній ресурс для зростання. Це створює організаційну атмосферу навчання, у якій якість - це наслідок культури довіри,

відкритості, гідності.

Паралельно з технічними і гуманітарними вимірами, управління якістю набуває метафізичного виміру - це форма уваги до невидимого, до того, що не можна виміряти, але що має вирішальне значення. Чи був запах у номері приємний? Чи торкнувся музичний супровід душевного стану гостя? Чи були штори задерті на потрібну висоту, щоби гість прокинувся в правильний момент? Це все дрібниці, які в сукупності формують відчуття - і це відчуття стає критерієм якості набагато точніше, ніж будь-яка анкета. Тому сучасне управління якістю у готельному бізнесі - це не просто процес - це філософія. Це певний стиль мислення, в якому головне питання звучить не «чи все у нас гаразд», а «чи стало нашим гостям краще завдяки нам». І саме відповідь на це питання стає мірилом не тільки професіоналізму, а й людяності системи, яка називається готель.

1.3 Нормативно-правове регулювання якості послуг у готельному господарстві

Нормативно-правове регулювання якості послуг у сфері готельного господарства в Україні є фундаментальною архітектурою, на якій базується інституціональна довіра до сервісного простору. Йдеться не лише про формальну систему контролю, а про юридичне втілення стандартів якості, що визначають функціональну, санітарну, безпекову й організаційну надійність готельного обслуговування. Цей правовий каркас не обмежується рамками перевірок і сертифікацій - він структурує всі елементи інфраструктури гостинності, задає межі допустимого, забезпечує прозорість та правову визначеність у відносинах між споживачем і суб'єктом господарювання. Українське законодавство у сфері готельного сервісу - це складне сплетіння загальногалузевих актів (Цивільного кодексу, Закону України «Про захист прав споживачів», Закону України «Про туризм») і спеціалізованих нормативів, які встановлюють технічні та санітарно-гігієнічні параметри. Ця багаторівнева структура формує систему, у якій кожна готельна послуга повинна бути не лише зручною чи естетичною, а юридично обґрунтованою, безпечною, контрольованою - тобто такою, що несе правову

відповідальність у разі відхилення від затверджених норм.

У сфері готельного бізнесу регуляторні акти виконують функцію правового кодифікатора якості, зокрема через систему національних стандартів (ДСТУ), що встановлюють мінімальні вимоги до структури обслуговування, матеріально-технічного забезпечення, кваліфікації персоналу, безпеки середовища, протипожежної стійкості, енергоефективності, рівня комфорту, гігієнічних умов. Вони містять деталізовані критерії категоризації готелів, які враховують численні параметри: площа номерів, наявність ліфта, режим роботи рецепції, кількість рушників, наявність послуг харчування, засобів для людей з інвалідністю. Присвоєння категорії (зірковість) здійснюється відповідно до наказу Державного агентства розвитку туризму України - це регламентований процес, який має юридичну силу, і є необхідним інструментом системного управління якістю. Категоризація, по суті, виконує подвійну функцію - вона є маркером очікуваної якості для споживача й одночасно інструментом адміністративного впливу на готель, що забезпечує виконання мінімальних вимог.

Законодавча база передбачає також обов'язковість дотримання гігієнічних і протиепідемічних вимог, регламентованих Міністерством охорони здоров'я. Це охоплює стандарти поводження з постільною білизною, прибирання, вентиляції, водопостачання, умов зберігання харчових продуктів, обробки приміщень та інвентарю. Готель, який ігнорує ці вимоги, не лише наражає себе на адміністративну відповідальність, а фактично виключає себе з правового поля - оскільки створює ризики для життя і здоров'я гостей. В Україні ці норми кодифіковано через постанови Кабінету Міністрів, накази МОЗ, рішення Держпродспоживслужби - і саме ці акти є індикаторами не лише чистоти, а й законної присутності готелю на ринку. Особливої ваги ці положення набули після пандемії COVID-19, коли гігієнічні протоколи стали не факультативним побажанням, а умовою права на діяльність. Було запроваджено обов'язкове дотримання дистанції, термометрію персоналу, антисептичну обробку поверхонь, безконтактні формати обслуговування - що значно змінило технічну структуру нормативів, додавши до них новий рівень складності та юридичної відповідальності.

Крім технічних і гігієнічних нормативів, правова модель управління якістю в готельній справі включає комплекс вимог до захисту прав споживача, що є ключовим індикатором правового сервісу. Згідно із Законом України «Про захист прав споживачів», клієнт має право на достовірну інформацію про послугу, на безпечність умов проживання, на отримання саме тих характеристик, які були заявлені при бронюванні, а також на відшкодування у разі завдання матеріальної чи моральної шкоди. Це створює додаткову правову обов'язковість для готелю - не лише відповідати стандартам, а й формулювати свою пропозицію таким чином, щоби вона не містила маніпуляцій, перебільшень чи омани. Рекламні матеріали, сайти, усні коментарі менеджера - усе це стає предметом юридичної оцінки. У разі розбіжності між заявленим і фактичним сервісом, гість має право на компенсацію, і ці випадки дедалі частіше фіксуються в судовій практиці. Це означає, що управління якістю - це не просто бажання керівника бути лояльним до гостей, а юридичний обов'язок, підкріплений нормами цивільного права та адміністративного контролю.

Особливу увагу в нормативно-правовому полі займають ліцензійні та дозвільні механізми, зокрема, відповідність об'єкта вимогам пожежної безпеки, наявність документів на землю, погодження плану евакуації, дотримання трудових норм. Це - приховані для споживача шари якості, проте саме вони забезпечують надійність функціонування готелю як системи. Вони регламентуються Законом України «Про основи містобудування», Кодексом цивільного захисту України, трудовим законодавством, правилами охорони праці. Якщо готель функціонує поза цими нормативами, він створює не тільки ризики для споживача, а й системні деформації сервісного ринку - адже нелегальні готелі формують тіньову конкуренцію, підривають довіру до галузі, порушують правову рівновагу між суб'єктами господарювання. Тому регуляція має не каральний, а структурно-захисний характер - вона забезпечує горизонтальну чесність гравців на ринку та вертикальну відповідальність перед державою й клієнтом.

Значне місце в юридичному забезпеченні якості послуг належить нормам щодо персоналу - його професійної підготовки, медичних оглядів, проходження

інструктажів з техніки безпеки, дотримання графіків праці, психологічної адаптації. Стандарти до роботи працівників у готельному бізнесі зумовлені високим рівнем ризику контактної комунікації: мовні бар'єри, національні відмінності, стресові ситуації, конфліктні запити. Тому кожен працівник - це не просто співробітник, а правовий носій відповідальності, і готель як роботодавець зобов'язаний створити умови, в яких ця відповідальність буде усвідомленою, підкріпленою інструктажем і процедурно захищеною. Усі ці елементи входять до правової зони якості, що має бути вбудована у кадрову політику готелю.

1.4 Міжнародні стандарти якості (ISO, HACCP, QMS тощо) та їх впровадження в готелях

У глобалізованій сервісній економіці стандартизація якості стала ключовим чинником довіри - як з боку споживачів, так і в межах міжорганізаційної взаємодії. Саме тому міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001, HACCP, QMS, не є просто технічними регламентами - вони виконують роль універсальних моделей операційної логіки, які формують уніфіковану мову менеджменту якості. У сфері готельного господарства впровадження цих стандартів означає інтеграцію готелю в систему світових сервісних практик, де вимірювання, аудит, коригування та прогнозування якості відбувається за єдиною логікою, незалежно від країни, клімату, мовного простору чи культурних відмінностей. Стандарти не просто задають рамки - вони створюють передумови для сервісної повторюваності, що є основним маркером довіри. Якщо гість отримує схожий рівень обслуговування в готелі, сертифікованому за ISO 9001, в Парижі, Києві чи Бангкоку - це означає, що система контролю якості працює не на рівні персональних зусиль, а через структурну надійність самої організації. У таких умовах якість перестає бути випадковим досягненням - вона стає контрольованим результатом прогнозованих процесів.

Модель ISO 9001 - одна з найуніверсальніших у світі - базується на підході процесного управління. Це означає, що вся діяльність готелю розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має чітко визначену мету,

вхідні та вихідні параметри, відповідальних осіб, критерії оцінки та механізми вдосконалення. У цій логіці функціонують усі елементи: прийом гостей, прибирання номерів, закупівля продуктів, обробка скарг, тренінги персоналу. Ключовим принципом ISO є постійне вдосконалення - кожен процес аналізується, моніториться, коригується. І саме ця циклічність, вмонтована у стандарт, створює ефект динамічного контролю: готель не просто дотримується фіксованих вимог, а безперервно працює над їх оптимізацією. У рамках цього підходу формується культура процесного мислення, де кожен співробітник розуміє, що його дії впливають на загальний результат. Це створює вертикальну відповідальність, у якій менеджмент не лише контролює, а створює умови для ініціативи «знизу».

Стандарт HACCP, хоч і асоціюється передусім із харчовою промисловістю, є надзвичайно актуальним у готельному секторі - зокрема для готелів, що надають послуги харчування, кейтерингу, організації банкетів. Його сутність - у побудові системи управління безпекою харчових продуктів через ідентифікацію критичних точок, аналіз ризиків і превентивне управління небезпеками. У готельному господарстві впровадження HACCP означає, що всі етапи обробки, зберігання, подачі їжі проходять через алгоритм контролю, що знижує ймовірність отруєнь, інфекцій, перехресного забруднення. Це важливо не лише для фізичного здоров'я клієнтів, а і для репутаційної стабільності готелю - випадок харчового інциденту може зруйнувати довіру миттєво, незалежно від кількості зірок. HACCP формує не просто норматив, а культуру гігієнічної відповідальності - усвідомленість працівників щодо джерел небезпек, алгоритмів реагування, важливості температурних режимів, персональної гігієни, маркування продуктів. Усе це перетворює кухню з хаотичного виробництва на керовану, прозору систему, де безпека - не декларація, а наслідок правильно налаштованого процесу.

QMS (Quality Management System) як загальний концепт охоплює впровадження систем управління якістю в усьому ланцюгу створення сервісу - від стратегічного планування до післяобслуговувальної підтримки. У готельній сфері QMS не обмежується лише процедурною документацією - вона формує

системний спосіб мислення, у якому якість не є відповідальністю окремого підрозділу (наприклад, служби якості), а належить усій організації. Готель, що функціонує в системі QMS, має ідентифіковані зони відповідальності, розгалужену структуру зворотного зв'язку, регулярні внутрішні аудити, стандартизовані процедури реагування на відхилення, систему професійного розвитку, що відповідає потребам конкретного сервісу. Така модель дозволяє не лише підтримувати сталість сервісу, а й своєчасно виявляти «сліпі зони» - тобто ті фрагменти організації, які залишаються поза фокусом уваги, але суттєво впливають на досвід клієнта. Це - тонка сервісна аналітика, яка працює не на формальний контроль, а на глибоку адаптацію до реальних потреб гостя.

Імплементация міжнародних стандартів у готелях - це складний багаторівневий процес, що вимагає не лише сертифікаційних зусиль, а і серйозної трансформації внутрішньої культури. Він передбачає зміну управлінських парадигм, перебудову документообігу, перегляд процедур взаємодії між відділами, залучення зовнішніх аудиторів, навчання персоналу, адаптацію просторової логістики. На першому етапі готель проводить попередній аудит - ідентифікує прогалини, визначає, які з процесів не відповідають вимогам. Далі формується дорожня карта змін - що охоплює усі рівні: від переписування посадових інструкцій до реорганізації ланцюгів прийому-зберігання-продажу. Важливим є постійний супровід: стандарти не живуть в архіві, вони мають бути вбудовані в реальну практику. Це означає постійне оновлення, регулярні тренінги, механізми моніторингу та антикризового реагування. Успішне впровадження стандартів неможливе без підтримки з боку керівництва - лідерська роль тут вирішальна, оскільки саме керівник формує середовище, в якому інновація не сприймається як тиск, а як професійна еволюція.

Сертифіковані за міжнародними стандартами готелі зазвичай демонструють вищу операційну дисципліну, краще структуровану комунікацію, більш передбачуваний рівень сервісу, вищу лояльність персоналу. Вони здатні краще переживати кризові періоди - бо стандарти надають алгоритми реагування, структурну гнучкість, сервісну адаптивність. Крім того, наявність міжнародного

сертифіката значно підвищує довіру з боку міжнародних партнерів, турагентств, корпоративних клієнтів. Це дозволяє готелю виходити на глобальний ринок, залучати нові канали бронювання, працювати з транскордонними ланцюгами поставок. Усе це не лише збільшує дохід, а формує нову сервісну ідентичність - коли готель не просто локальний оператор, а гравець глобального готельного середовища, здатний відповідати найвищим очікуванням.

Міжнародні стандарти в індустрії гостинності - це не лише методики й документи, це певна культура сервісу, в якій превалює стратегічне бачення, структурна логіка, прозорість і відповідальність. Це - спроба гармонізувати хаотичний, багатовимірний, емоційно заряджений процес готельного обслуговування з інструментами системного менеджменту. Це - про перетворення інтуїтивного мистецтва сервісу на контрольовану інтелектуальну діяльність. У такому підході немає протиставлення між емоційною автентичністю й технічною раціональністю - навпаки, вони доповнюють одна одну. Гість не втрачає відчуття теплоти, індивідуальності, доброзичливості - навпаки, він отримує їх у структурованому, безпечному, професійному середовищі. Саме така симбіотична модель і є сутністю міжнародних стандартів у сфері гостинності: це архітектура сервісної надійності, що поєднує точність і людяність у єдину систему довіри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська І.О. Використання автоматизованих систем управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Економіка. Фінанси. Право. 2018. №2-3. С. 18-20
2. Белова І.М. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2018. №6. С. 369-375
3. Брік С.В. Готельний бізнес. Особливості фінансового обліку та внутрішнього контролю доходів та витрат. Вісник НТУ ХПІ. 2018. №15. С. 49-52
4. Бровко О.Т. Особливості документування в готельно-ресторанному господарстві. URL: <http://www.confcontact.com>
5. Віртуальні тури Україною. URL: <https://discover.ua/virtual-tours>
6. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному готельно-ресторанному господарстві та туризмі. Навчальний посібник. Харків. ХНУМГ імені О.М.Бекетова. 2018. 373 с.
7. Ворсовський О.Л. Шляхи покращення інвестиційного клімату в Україні. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 95–98.
8. Галасюк С.С. Організація готельного господарства. ФОП Гуляєва В.М. 2019. 204 с.
9. Галасюк С.С. Структура закладів готельного господарства України. Сучасний стан та перспективи розвитку туризму. Технодрук. Чернівці. 2018. С. 56-59.
10. Геліх А.О. Аутстафінг у готельно-ресторанному господарстві. Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних харчових і переробних виробництв. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. 24 листопада 2020 р. Мелітополь. ТДАТУ. С. 257–259.
11. Герасименко О.В. Інновації в індустрії гостинності. Сутність поняття структура. Вісник економічної науки України. 2016. № 1. С. 132–139.
12. Гоблик В.В. Черничко Т.В. Хаустова К.М. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного

університету. Серія Економіка. Мукачєво. МДУ. 2019. Випуск 2(12). С. 21–26.

13. Готельні послуги. Організація діяльності облік доходів та витрат. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/5521?issue=126>

14. Гринюк Н.А. Докієнко Л.М. Фінансові індикатори забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Зовнішня торгівля. Економіка фінанси право. 2022. № 3(116). С. 81–96.

15. Давидюк Ю.В. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Мукачівський державний університет. 2016. №7. С. 266-272

16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

17. Джинджоян В.В. Тесленко Т.В. Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності. Навчальний посібник. Київ. Каравела. 2022. 340 с.

18. Домбик О.М. Організація внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Теоретико-практичний аспект. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2016. Вип. 26.2. С. 47-53

19. Дорошенко Т. Сучасний стан проблеми та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України. Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції. 4–5 квітня 2019 р. Кропивницький. ЛА НАУ. С. 84–91.

20. ДСТУ ISO 9000.2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Держспоживстандарт України. Київ. 2015.

21. Дьоміна О.А. Системи управління якістю. Центр учбової літератури. Київ. 2019.

22. Жидєєва Л.І. Облік формування фінансових результатів та використання прибутку. Проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 1117-1122

23. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zhuravljova.htm

24. Завідна Л.Д. Готельний бізнес. Стратегії розвитку. Київ. 2017. 600 с.

25. Загородня О.В. Інноваційний розвиток підприємств індустрії

- гостинності. Сучасні тенденції. Економіка та управління. 2017. № 1. С. 112–117.
26. Інноваційні технології в готельно-ресторанному господарстві. Основи теорії. Навчальний посібник. Полтава. 2018.
27. Ісікава К. Японські методи управління якістю. Україна ТД. Київ. 2022. 215 с.
28. Ковалевська Н.С. Аналіз змістового наповнення наказів про облікову політику підприємств готельного господарства. БІЗНЕСІНФОРМ. Серія Економіка. 2017. №10. С. 289-295
29. Ковтуненко Ю.В. Пальжок Н.І. Тарутіна П.О. Бабиніна М.Ф. Вплив Covid-19 на економічне середовище готельно-ресторанного бізнесу. Економічний форум. 2022. № 1. С. 120–126.
30. Колесніченко А. Класифікація готельних послуг в удосконаленні технології побудови облікової політики. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. №2. С. 140-146
31. Коцан Н.Н. Роль туризму в розвитку готельного господарства України. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kocan.htm
32. Кравчук Г.О. Аналіз досліджень розвитку готельної індустрії України в контексті Євро 2012. Інноваційна економіка. 2016. № 1. С. 112-115
33. Кривко А.Ф. Інвестиційна привабливість готельно-ресторанного господарства України. Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2020. № 3(114). С. 101–106.
34. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г. Управління якістю та сертифікація продукції. Вид-во ЛНУ. Львів. 2016.
35. Ларіна Р.М. Основи якості продукції та управління якістю. ХНУРЕ. Харків. 2018.
36. Лелюк О.В. Сучасні підходи до розвитку сфери гостинності. Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності. Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. ТЕК КНТЕУ. 2020. С. 18–21.
37. Линник О.І. Доходи та витрати готельного підприємства. Приведення обліку до міжнародних стандартів і стандартів Європейського Союзу. Глобальні

та національні проблеми економіки. 2017. №20. С. 997-1001

38. Лисюк Т.В. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 40. С. 240–245.

39. Лістрова О.С. Інструменти інноваційного маркетингу готельно-ресторанного господарства. Економічний вісник. 2020. № 2. С. 105–114.

40. Максимюк С.О. Організаційний механізм економічної безпеки на прикладі підприємств індустрії гостинності. Матеріали наукової конференції Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції. ЛТЕУ. 2017. С. 428-430

41. Малюк Л.П. Варипаєва Л.М. Терешкін О.Г. Інновації у сфері гостинності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. Випуск 2(26). С. 253–266.

42. Маначинська Ю.А. Облікові аспекти забезпечення зростання прибутку готелів при реалізації продуктів спектрального характеру. Фінанси. Облік. Банки. 2016. №1. С. 117-125

43. Матвійчук І. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності готельних підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. №4. С. 139-148

44. Мелень О.В. Організація бухгалтерського обліку готельно-ресторанного бізнесу. Теоретичні аспекти. Східна Європа. Економіка. Бізнес та управління. 2017. №6. С. 353-357

45. Морозова О. Інвестиційність як чинник розвитку туристичної галузі південного регіону. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2020. № 2. С. 168–176.

46. Навіщо готелю електронні замки. URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/zachem_otelyu_elektronnie_zamki

47. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30 липня 2012 року № 876 Щодо скасування обов'язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1595-12>

48. Нафтуса Тур. Рейтинг України. 2016. URL: <https://naftusia.com/ru/ukraina/vsesanatorii/rejtingi>