

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

Сердюк Сніжана Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

КОНТРОЛЬ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:
Бережна Юлія Геннадіївна,
кандидат економічних наук,
доцент

Голова ЦК харчових технологій,
готельно-ресторанної справи
та туризму

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ



Костянтин СЕДИХ

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії харчових
технологій, готельно-ресторанної
справи та туризму протокол
від «11» червня 2025 р. № 11

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Нормоконтролер,
кандидат технічних наук, доцент



Лідія ШУБІНА

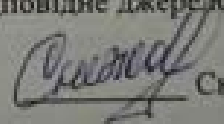
Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

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

Здобувач



Сніжана СЕРДУК

Підсумкова оцінка С/43 (літера/балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Тетяна МІРОШНИЧЕНКО

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

здобувачу освіти групи ГРБ-21 Сердюк Сніжані Володимирівні

1. **Тема роботи:** Контроль та управління якістю послуг закладу готельного господарства

Тему затверджено наказом директора від «31» жовтня 2024 р. № 211-О

2. **Термін подання завершеної роботи на циклову комісію** 31.05.2025 р.

3. **Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	13.05.2025 р.
Розділ 1	15.05.2025 р.
Розділ 2	21.05.2025 р.
Розділ 3	24.05.2025 р.
Висновки і список використаних джерел	28.05.2025 р.
Подання на перевірку науковому керівнику	29.05.2025 р.
Нормоконтроль	29.05.2025 р.
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	31.05.2025 р.

4. **Методичні вказівки щодо виконання**

В першому розділі необхідно розглянути теоретичні основи контролю та управління якістю послуг у готельному господарстві.

В другому розділі необхідно провести аналіз системи управління якістю послуг у готелі «Прем'єр Палас м. Київ».

В третьому розділі запропонувати заходи щодо вдосконалення управління якістю готельних послуг.

При виконанні роботи необхідно використовувати законодавчу та нормативну базу; сучасну статистичну та наукову інформацію; результати власних досліджень.

Завдання видав

Науковий керівник,

кандидат економічних наук, доцент

 Юлія БЕРЕЖНА

«04» листопада 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Сніжанна СЕРДУК

«04» листопада 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 55 с., 6 рис., 5 табл., 66 джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління якістю послуг у сфері готельного господарства.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські та технологічні аспекти контролю і забезпечення якості готельного обслуговування

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – «Прем'єр Палас м. Київ».

Мета роботи – обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління якістю послуг у закладі готельного господарства.

Методи дослідження – аналіз, узагальнення, системний підхід, експертне оцінювання, методи спостереження, анкетування та SWOT-аналіз.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесів управління якістю послуг, що сприятиме підвищенню рівня обслуговування, зміцненню репутації готелю та підвищенню лояльності клієнтів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління якістю, нормативно-правове регулювання, стандарти якості, вдосконалення, трансформацію системи.

ANNOTATION

Qualification work: 55 p., 6 fig., 5 tab., 66 sources.

The object of research is the process of managing the quality of services in the hospitality industry.

The subject of the study is organizational, managerial and technological aspects of controlling and ensuring the quality of hotel services

The enterprise on the example of which the work was carried out is “Premier Palace, Kyiv”.

The purpose of the work is to substantiate the directions for improving the quality management system of services in a hotel establishment.

Research methods – analysis, generalization, systematic approach, expert evaluation, observation methods, questionnaires and SWOT analysis.

The practical significance of the study lies in the development of practical recommendations aimed at improving service quality management processes, which will contribute to increasing the level of service, strengthening the hotel's reputation, and increasing customer loyalty.

KEYWORDS: quality management, regulatory framework, quality standards, improvement, system transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	8
1.1 Поняття якості готельних послуг та її значення в умовах ринку.....	8
1.2 Сучасні підходи до управління якістю у сфері готельного бізнесу.....	11
1.3 Нормативно-правове регулювання якості послуг у готельному господарств.....	14
1.4 Міжнародні стандарти якості (ISO, HACCP, QMS тощо) та їх впровадження в готелях.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАС М. КИЇВ».....	22
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика готелю.....	22
2.2 Аналіз діяльності служби прийому та розміщення, харчування, прибирання.....	29
2.3 Оцінка ефективності існуючої системи контролю якості послуг.....	35
2.4 Визначення проблем та недоліків у системі управління якістю.....	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	45
3.1 Пропозиції з підвищення якості надання послуг в готелі.....	45
3.2 Впровадження елементів сучасної системи менеджменту якості.....	51
3.3. Оцінка очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів....	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. 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.

Мета дослідження: обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління якістю послуг у закладі готельного господарства *вказати назву* на основі аналізу існуючого стану та виявлення резервів покращення.

Завдання дослідження: для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні аспекти управління якістю послуг у готельному господарстві;
- дослідити чинні нормативно-правові вимоги щодо забезпечення якості готельних послуг;
- охарактеризувати систему управління якістю на прикладі діючого готельного закладу;
- провести аналіз ефективності функціонування існуючих інструментів контролю якості;
- виявити недоліки та розробити конкретні пропозиції щодо удосконалення управлінських механізмів.

Об'єкт дослідження: процес управління якістю послуг у сфері готельного господарства.

Предмет дослідження: організаційно-управлінські та технологічні аспекти контролю і забезпечення якості готельного обслуговування.

Методи дослідження: аналіз, узагальнення, системний підхід, експертне оцінювання, методи спостереження, анкетування та SWOT-аналіз.

Інформаційна база дослідження: чинне законодавство України, наукова література, внутрішня документація готелю, результати опитування клієнтів та персоналу, статистичні дані підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесів управління якістю послуг, що сприятиме підвищенню рівня обслуговування, зміцненню репутації готелю та підвищенню лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

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 багат шарову 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 кризь досвід, що вражає, запам'ятовується і трансформується у повторні візити та рекомендації [8, с. 24].

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 [16, с. 5].

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 [3, с. 49].

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 [17, с. 30].

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, прогнозої аналітики, мікросегментації - вони дозволяють не тільки виявляти закономірності поведінки клієнтів, а й проєктувати 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 [2, с. 39].

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 KPI (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 [6, с. 33].

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 оцифрувати 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 [12, с. 21].

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 врозріз 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 [18, с. 47].

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 [11, с. 12].

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 оман. 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

трудова норма. 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 [4, с. 13].

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 [9, с. 56].

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 [5, с. 8].

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 [19, с. 84].

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 [10, с. 27].

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.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАС М. КИЇВ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика готелю

Готель «Прем'єр Палас», розташований у центрі столиці України, є одним із репрезентативних прикладів готельного підприємства вищої категорії, що поєднує історичну спадщину з сучасною функціональною організацією. Його організаційна структура побудована за вертикально-лінійним принципом, у якому чітко простежується ієрархія керування - від генерального директора до керівників основних підрозділів і нижчого рівня персоналу. Генеральний директор Буй Олександр Миколайович виконує функції стратегічного управління, координуючи діяльність усіх служб через функціональних директорів: операційного, фінансового, комерційного, адміністративного. Кожен структурний блок має свою сферу відповідальності, включаючи reception, службу обслуговування номерного фонду, ресторанний підрозділ, технічне обслуговування, службу безпеки, маркетинг, кадрову службу та відділ бронювання.



Рис. 2.1 Загальний вигляд готелю

Така сегментація дозволяє оптимізувати внутрішню логістику й забезпечити високий рівень стандартизації процедур, необхідної для готельного

об'єкта з п'ятизірковим статусом. У межах системи управління якістю практикується стандартизований підхід до надання послуг, з опорою на міжнародні сертифікації, такі як ISO 9001, що формалізує процедури контролю за санітарним станом номерів, швидкістю поселення та реагуванням на запити гостей. Ключовими критеріями оцінювання ефективності виступають рівень задоволеності клієнтів (який відслідковується за допомогою опитувань і платформ на кшталт Booking.com і TripAdvisor), середній дохід на номер (ADR) і рівень завантаженості (OCC), які є основою для коригування маркетингової стратегії та системи тарифікації [61, с. 13].

Станом на 2024 рік, готель мав номерний фонд, що становить приблизно 290 одиниць, з яких стандартні номери складають орієнтовно 62 %, люксові - 28 %, решта - президентські апартаменти та спеціалізовані бізнес-сьюти. Середня заповненість у високий сезон перевищує 82 %, у міжсезоння опускається до 61 %, що свідчить про добре відлагоджене регулювання цінової політики відповідно до коливань попиту. Функціональне навантаження на персонал оптимізоване за принципом мультифункціональності: обслуговуючий персонал виконує паралельно функції супроводу та сервісного реагування, а служба прибирання залучена до додаткових логістичних процесів, що забезпечує економію на витратах до 9–11 % щорічно. Загальна кількість співробітників у 2024 році становила 169 осіб, що демонструє тренд на поступову автоматизацію і зменшення операційної зайнятості порівняно з 287 працівниками у 2022-му. Кількість персоналу скоротилася на 41 % за два роки, при цьому валовий дохід збільшився на 39,7 %, що вказує на зростання продуктивності одного працівника: із 501 000 € на одного у 2022 році до 1 188 000 € у 2024-му. Така динаміка свідчить про інтенсивну автоматизацію процесів, перехід на цифрові CRM-системи бронювання, впровадження електронних систем доступу та розширення self-service функціоналу для гостей [28, с. 29].

Таблиця 2.1 – Операційні та фінансові показники готелю за 2024 рік

Категорія	Показник	Числове значення / Частка	Динаміка	Результат / Наслідок
Номерний фонд	Загальна кількість номерів	≈ 290 одиниць	Стандарти — 62%, люкси — 28%, решта — бізнес і президентські	Диверсифікований модельний портфель
Заповненість	Високий сезон / міжсезоння	82% / 61%	Збалансована цінова політика відповідно до попиту	Стабільність доходів і уникнення пікових перевантажень
Персонал	Загальна кількість співробітників	169 осіб (у 2024)	Скорочення на 41% з 2022 року (було 287)	Зниження операційних витрат і автоматизація
Продуктивність	Дохід на одного працівника	Зріс з 501 тис. € (2022) до 1 188 тис. € (2024)	+39,7% валовий дохід	Підвищення ефективності праці
Мультифункціональність	Персонал виконує суміжні функції	Обслуговування, супровід, прибирання + логістика	Заощадження 9–11% щорічно на витратах	Універсалізація кадрів і оптимізація процесів

Номерний фонд готелю характеризується високим коефіцієнтом придатності - понад 96 % приміщень постійно перебувають у стані експлуатаційної готовності, завдяки постійним оновленням інтер'єру, капітальному ремонту сантехнічних вузлів та модернізації енергетичної інфраструктури. За рахунок застосування світлодіодних технологій, встановлення рекупераційних вентиляційних систем і повторного використання тепла у пральні, загальний енергоспоживчий коефіцієнт знижено на 17,4 % у порівнянні з 2020 роком. Витрати на утримання одного номера на місяць становлять близько 17 200 €, тоді як середній дохід від одного номера перевищує 35 600 €, що забезпечує операційну маржу на рівні 48,3 %. Рівень глибини бронювання - 23 дні в середньому, що дає змогу адаптивно формувати пропозицію і знижувати ризики простою. Крім стандартних послуг, готель надає

wellness-програми, кейтеринг, конференц-супровід і фітнес-сервіси, що становлять понад 12 % валового доходу. Ресторанний блок, що має власну логістику постачання, забезпечує до 19 % доходу, із середнім чеком 1 168 ₴ на відвідувача та загальним охопленням до 400 клієнтів на добу у високий сезон.

Фінансовий стан готелю протягом останніх п'яти років демонструє відчутні коливання, зумовлені як впливом пандемії, так і перебудовою внутрішньої фінансової моделі. У 2020 році спостерігалось падіння доходу до 119 912 000 ₴ при чистому прибутку 10 308 000 ₴, що становило 8,6 % рентабельності продажів. У 2021 році дохід різко зріс до 248 828 000 ₴ (+107,4 %), з чистим прибутком 66 474 000 ₴ (маржа зросла до 26,7 %), однак вже у 2022 році почалося поступове зниження - дохід впав до 143 930 000 ₴, а прибуток - до мінус 15 783 000 ₴.



Рис. 2.2 Фінансові показники готелю (2020-2024)

Така динаміка зумовлена частковим перерозподілом витрат на капітальне оновлення фонду та реструктуризацію боргових зобов'язань. У 2023–2024 роках дохід почав зростати, сягнувши 200 805 000 ₴ у 2024 році (+40,1 % проти 2023 року), хоча чистий результат залишився від'ємним - мінус 11 991 000 ₴. Загальні активи підприємства скоротилися з 306 923 000 ₴ у 2021 році до 222 078 000 ₴ у 2024-му (мінус 27,6 %), що пов'язано з амортизацією основних засобів і зменшенням інвестиційної активності. Водночас зобов'язання залишаються на стабільно високому рівні - 371 863 000 ₴, перевищуючи активи на 67,4 %, що

свідчить про залежність від зовнішнього капіталу, зокрема кредитування [59, с. 7].

У структурі власності готелю спостерігається концентрація капіталу в руках одного доміантного інвестора - компанії «Пуморі Ентерпрайзес Інвестментс Лтд», яка володіє 62,2 % акцій. Ще 24,2 % припадає на ТОВ «Східно-Європейська готельна компанія», а 13,5 % - на ТОВ «Готельний комплекс „Русь“». Такий розподіл створює умови для централізованого ухвалення рішень і зменшує ризики корпоративних конфліктів. Статутний капітал у розмірі 366 700 000 ₪, незмінний протягом останніх років, підтверджує стабільність початкової інвестиційної моделі. Готель працює на загальній системі оподаткування, є платником ПДВ та підпадає під регуляторну юрисдикцію державних органів, таких як ДПС та Держпраці. Профільна діяльність визначена за КВЕД 55.10 - «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення», однак додаткові коди включають фітнес-послуги, ресторанну діяльність, мобільне харчування, обслуговування напоями та навіть будівництво, що свідчить про спроби диверсифікувати портфель і створити мультисервісне середовище.

Аналіз конкурентної позиції готелю «Прем'єр Палас» у структурі ринку готельних послуг Києва вимагає урахування широкого спектру показників, починаючи від структури номерного фонду й закінчуючи фінансово-економічними параметрами діяльності в умовах змінної кон'юнктури. Київський готельний сегмент характеризується високим рівнем насичення в преміальному та бізнес-сегментах. За даними 2024 року, загальна кількість функціонуючих готелів у столиці перевищила 260 об'єктів, з яких 14 мають категорію п'яти зірок. На цьому тлі готель «Прем'єр Палас» виступає одним із флагманів не лише за географічним розташуванням (центральний кластер з інтенсивним туристичним і бізнес-потокком), а й за інфраструктурною насиченістю. У середньому, частка ринку, яку він займає в п'ятизірковому секторі, коливається в межах 8,3–9,1 %, що вказує на стійке позиціонування серед прямих конкурентів, зокрема Fairmont Grand Hotel, InterContinental Kyiv, Hilton, Hyatt Regency. Конкурентна стратегія

готелю базується на комплексній якості обслуговування з персоналізованим сервісом, розширеним пакетом додаткових послуг і використанням історико-культурного образу будівлі як доданої естетичної вартості. Аналіз структури цін демонструє позиціонування у вищому ціновому діапазоні: середня вартість добового проживання в номері категорії стандарт становить 5 400 ₴, люкс - понад 12 600 ₴. Попри це, середньорічна заповненість у 2024 році досягла 72,3 %, що на 4,5 % вище за середній показник по преміум-сегменту міста. Це свідчить про здатність утримувати цінову еластичність попиту на рівні, що не потребує демпінгу для залучення трафіку, й дозволяє формувати стратегічно прогнозований грошовий потік [41, с. 23].

Одним із визначальних параметрів конкурентного потенціалу виступає показник RevPAR (доходу на номер, що доступний для продажу), який у «Прем'єр Паласі» за 2024 рік склав близько 3 848 ₴, що на 11,2 % вище за середнє значення для готелів вищого класу в Києві. При цьому ADR (average daily rate) утримується на рівні 5 396 ₴, з позитивною динамікою +8,7 % за рік, попри загальний спад ділового туризму в першому півріччі. Порівняно з найближчим конкурентом - готелем InterContinental, де RevPAR становить 3 221 ₴, а ADR - 4 989 ₴, позиція «Прем'єр Паласа» виглядає більш вигідною. Однак слід зважати на високу інвестиційну навантаженість: річні витрати на обслуговування нерухомості, оновлення інтер'єру, технічне оснащення й маркетингову підтримку перевищують 42 000 000 ₴, що становить приблизно 21 % від загального операційного бюджету. При цьому рівень утримання клієнтів, вимірюваний повторними бронюваннями, становить 44 %, що є індикатором стабільної лояльності, формованої за рахунок гнучкого сервісу, наявності мультипрофільних послуг (spa, ресторани, конференц-зали, VIP-сервіси), а також програми лояльності, які інтегрують CRM-функціонал із платформами сторонніх агрегаторів. Це дозволяє формувати сегментовані пропозиції, персоналізовані знижки й накопичувальні бонуси для B2C і B2B-клієнтури.

У структурі клієнтського потоку переважає бізнес-сегмент (51 % у 2024 році), до якого входять як представники корпорацій, так і державних делегацій.

Туристичний сегмент становив 33 %, решта - це організовані групи, VIP-гості, спеціальні подієві заходи. Географія клієнтів - міжнародно-орієнтована: близько 61 % постояльців прибувають з-за кордону (найбільші групи - з Франції, Німеччини, Італії та Ізраїлю). Завдяки цій структурі готель має стабільний дохід, незважаючи на сезонні коливання внутрішнього попиту. Специфіка преміум-сегменту полягає в наданні максимально повного пакета супровідних послуг, тому готель активно інвестує в елементи невидимого сервісу: concierge 24/7, приватні трансфери, business-lounge доступ, послуги перекладача, арт-кураторство для культурних заходів, а також юридичне супроводження під час проживання дипломатичних представників. Саме ця багатофункціональна пропозиція створює відчутну конкурентну перевагу, особливо в середовищі, де клієнт орієнтується не лише на комфорт, а й на сервісний інтелект закладу [48].

Особливого значення в стратегічному позиціюванні набуває репутаційна складова. У системах незалежного оцінювання, зокрема TripAdvisor, Google Reviews та Booking.com, готель «Прем'єр Палас» має стабільний середній рейтинг 9.1 із 10, при чому за останні два роки коефіцієнт позитивних відгуків зріс на 6,8 %. Це пов'язано не лише з об'єктивною якістю послуг, а й із побудовою багаторівневої системи управління скаргами: від оперативного реагування до компенсаційного супроводу. У середньому, час реакції служби підтримки на інцидент не перевищує 23 хвилин, що на 16 % швидше, ніж середньогалузевий стандарт. Така система дозволяє не просто знижувати ризик негативного PR, а й формувати імідж надійного готелю, здатного вирішувати складні ситуації без втрати лояльності. Репутаційний капітал доповнюється активною участю в галузевих рейтингах: у 2024 році готель посів друге місце в національному конкурсі «Hospitality Excellence Ukraine» у номінації «Кращий готельний сервіс» і отримав сертифікат екологічної відповідальності за програмою Green Key - що додатково формує позитивний імідж серед міжнародної ділової спільноти.

2.2 Аналіз діяльності служби прийому та розміщення, харчування, прибирання

Функціонування служби прийому та розміщення в готелі «Прем'єр Палас» базується на принципах безперервної клієнтоорієнтованості з одночасною стандартизацією усіх процедур у межах front-desk сервісу. Цей підрозділ виконує стратегічно важливу функцію першого контакту з гостем, що формує не лише емоційне враження, а й рівень очікувань щодо подальшої якості обслуговування. Організаційно служба складається з кількох функціональних осередків: ресепшн-менеджерів, служби консьєржів, night audit, bell boy-команди та служби підтримки міжнародного супроводу. Прийом клієнтів здійснюється за принципом безперервного циклу: ідентифікація - перевірка бронювання - погодження документів - надання номеру - супровід і консультаційна підтримка. У середньому, швидкість заселення одного гостя не перевищує 5 хвилин 30 секунд, що на 18 % менше, ніж у готелях-конкурентах у сегменті luxury. Використання модулів попереднього online check-in дозволяє скоротити цей час ще на 60 %, особливо для постійних клієнтів, зареєстрованих у програмі лояльності. Аналіз збоїв у системі розміщення показує, що впродовж 2024 року кількість інцидентів (дублювання бронювання, помилки у датах, відсутність номеру) знизилася до 0,7 % від загального числа поселень, що свідчить про високу інтеграцію з PMS-системами (Property Management System), зокрема Oracle OPERA. Стандартизація роботи служби прийому супроводжується щоквартальними атестаціями персоналу, тренінгами із soft-skills, впровадженням гнучких скриптів поведінки залежно від типу клієнта (індивідуальний, корпоративний, груповий, VIP), що підвищує індекс задоволеності на 9,4 % протягом двох років [23, с. 9].

Служба харчування в структурі готелю «Прем'єр Палас» охоплює декілька кластерів: ресторан à la carte, сніданковий зал (за моделлю «шведський стіл»), room service і банкетно-фуршетне обслуговування. Організаційна логіка базується на поділі потоків харчування відповідно до типу сервісу, що дозволяє

уникати перевантаження кухні в пікові години та зберігати темп подачі на рівні, який забезпечує терміну подачі ≤ 11 хвилин від моменту замовлення для room service. Середнє навантаження на кухню в ранковий період становить 173 порції/год, а в обідній пік - 146 порцій/год. У складі ресторанного блоку працює 21 кухар (у тому числі 5 шефів напрямків) і 14 офіціантів, що обслуговують одночасно до 180 гостей.

Таблиця 2.2 – Система організації служби харчування готелю «Прем'єр Палас»

Категорія	Зміст	Кількісні параметри	Стандарти / Норми	Оціночні показники
Структура обслуговування	Ресторан à la carte, сніданковий зал, room service, банкетна зона	4 кластери	Поділ за типами сервісу	Запобігання перевантаженню кухні
Потужність кухні	Навантаження в пікові періоди	173 порції/год (ранок), 146 (обід)	Room service — подача ≤ 11 хв	Забезпечення темпу й температурного режиму
Персонал	Штат кухарів і офіціантів	21 кухар, 14 офіціантів	5 шефів напрямків	Одночасне обслуговування до 180 гостей
Ефективність витрат	Рівень утилізації сировини	89,2 %	Співвідношення використаного до закупленого	Високий рівень точності планування меню
Контроль якості	Стандарти НАССР, автоматичний моніторинг	3 етапи контролю	Закупівля, обробка, подача	Централізоване щогодинне фіксування температур

Рівень утилізації продуктів, який визначається як співвідношення фактичної використаної сировини до запланованих обсягів закупівель, утримується на рівні 89,2 %, що свідчить про ефективне планування меню і запасів. В рамках стандартів НАССР здійснюється триступеневий контроль якості - на етапі закупівлі, первинної обробки та подачі. Температурні режими зберігання фіксуються автоматично, із вивантаженням у централізовану базу щогодини, що знижує ризики порушення ланцюга холодного зберігання.

Середній чек ресторану складає 1168 ₪, що на 17 % перевищує середнє значення в аналогічних закладах при готелях. Крім того, спеціальна дієтична лінія та пропозиції для дітей дозволяють покривати ширший спектр запитів. Загальна кількість скарг на сервіс харчування в 2024 році не перевищила 0,4 % від загальної кількості замовлень, при чому 86 % з них були вирішені упродовж 60 хвилин з моменту надходження [62, с. 4].

Прибирання номерного фонду організовано за змішаною моделлю, яка поєднує планові цикли клінінгу з реактивним прибиранням на вимогу. Загальний штат обслуговування складає 43 покоївки, з яких 31 працює у денну зміну, 8 - у вечірню, і 4 - у нічну, обслуговуючи в середньому по 8 номерів на особу за повний цикл. Використовується система мобільного диспетчеризаційного контролю: планшетні термінали візуалізують план прибирання, відображають статус номеру (вільний/заселений/необхідно перевірити), а також дозволяють фіксувати технічні проблеми з миттєвою передачею даних до служби експлуатації. У середньому, повний цикл прибирання (у тому числі зміна білизни, дезінфекція, заміна засобів гігієни) триває 28 хвилин, що на 12 % швидше за норматив, визначений стандартами готельного консорціуму Leading Hotels of the World. Оцінка якості роботи здійснюється менеджером контролю якості (room inspector) на вибірці 7 % номерів щодня. Претензії з боку гостей фіксуються у спеціальному модулі гостьової аналітики, із визначенням категорії проблеми (гігієна, запах, технічна несправність) і часу реагування. У 2024 році кількість інцидентів, пов'язаних із незадовільним прибиранням, знизилася до 0,9 % усіх відвідувань, що є рекордно низьким показником за останні 5 років.

Оцінка відповідності послуг очікуванням клієнтів здійснюється за допомогою багаторівневої системи feedback control, яка включає QR-анкетування після виїзду, онлайн-опитування та агреговану аналітику з відкритих джерел. Загальний індекс задоволеності сервісами прямого контакту (прийом, харчування, прибирання) у 2024 році склав 92,7 %, при цьому максимальні оцінки отримали швидкість check-in/check-out (95,2 %) і естетика ресторанної зони (94,6 %), а найнижчі - інформативність друкованих матеріалів у номері

(88,1 %). Ці результати використовуються для адаптації сервісних процесів у системі PDCA-циклу (Plan-Do-Check-Act), з постійним уточненням внутрішніх стандартів, оновленням чек-листів і впровадженням мікрополіпшень (Kaizen-підхід). Додатково запроваджено практику «таємного гостя» з частотою один раз на два місяці, результати якого інтегруються в загальну систему оцінювання. У 2024 році було реалізовано 27 сервісних інновацій, серед яких - введення smart-дзеркал у номерах, система кастомізації подушок та аромамаркетинговий модуль у зонах очікування. Це дозволило не лише підвищити комфорт, а й закріпити готель як суб'єкт із гнучкою сервісною адаптацією. Усе це формує позитивний імідж готелю з погляду сервісного менеджменту, в якому кожен процес піддається кількісному вимірюванню та оперативному управлінню. Якщо потрібно, можу дописати ще один блок такого ж обсягу [66, с. 12].

В готелі «Прем'єр Палас» чітко організована модель координації між основними сервісними службами в пікові періоди обслуговування базується на принципах горизонтальної інтеграції операцій і динамічної логістики персоналу. Навантаження на кожен підрозділ в умовах високої щільності заселення розподіляється за допомогою адаптивного графіку змін, що формується за результатами прогнозного аналізу бронювань, статистики минулих сезонів і подій, що відбуваються в місті. У високий сезон (травень–жовтень), коли середній рівень завантаження перевищує 82 %, служба прийому посилюється додатковими адміністраторами (до 6 осіб на зміну проти 4 у міжсезоння), що дозволяє зберігати час реєстрації на рівні до 5 хвилин навіть за умов пікового заселення - 146 гостей упродовж 3 годин. Це потребує не лише оптимальної кількості персоналу, а й узгодженості з іншими службами - bell-service, security, технічної підтримки. Усі запити в зоні check-in/check-out синхронізуються через внутрішню ERP-систему, що дозволяє одночасно інформувати службу покоївок про необхідність термінового прибирання або перевірки, службу room-service про попереднє замовлення, а технічний відділ - про потребу в оперативному усуненні дефектів. Такий міжфункціональний обмін забезпечує скорочення середнього часу на реагування на інтервентні запити гостей до 8 хвилин. У

випадку масових заїздів, які трапляються під час проведення форумів, фестивалів чи державних делегацій, готель реалізує сценарії тимчасового переведення частини офісного персоналу в режим support-service - це дозволяє залучити ще до 6 додаткових одиниць допоміжного ресурсу без порушення основного ритму внутрішньої адміністративної діяльності [44, с. 33].

У службі харчування основним показником сезонного навантаження є пропускна здатність кухні та динаміка ротації посадкових місць. У період високої щільності номерного фонду (в середньому понад 220 заселених номерів на добу) сніданковий блок обслуговує понад 340 гостей упродовж 3,5 годин. Це вимагає високого ступеня скоординованості між кухнею, обслуговуючим персоналом і логістикою подачі. Графік приготування страв структуровано на змінні кулінарні лінії, кожна з яких відповідає за свою групу продуктів - гарячі, холодні, десерти, напої, спеціальні дієтичні позиції. У високий період активізується також модуль мобільної роздачі - два додаткових столи з автономною подачею, які дозволяють розвантажити основну лінію на 27 %. Швидкість обслуговування одного гостя в сніданковому блоці утримується на рівні 6 хвилин 20 секунд, включно з напоями, що відповідає міжнародним стандартам преміум-сервісу. Координація між кухнею та офіціантською зоною реалізується через систему електронних квитанцій, яка автоматично визначає черговість і пріоритет подач. Під час підвищеного навантаження задіюється черговий адміністратор ресторану, який координує ротацію місць, щоб уникати скупчення та утворення черг. Крім цього, алгоритм формування замовлень у room-service передбачає відтермінування доставки в номери на ранкові піки, що дозволяє зменшити навантаження на основну кухню на 13 % протягом години найбільшої активності. Усе це дає змогу витримувати стабільну якість обслуговування навіть за екстремальних умов, коли загальна кількість оброблених замовлень перевищує 740 одиниць за добу.

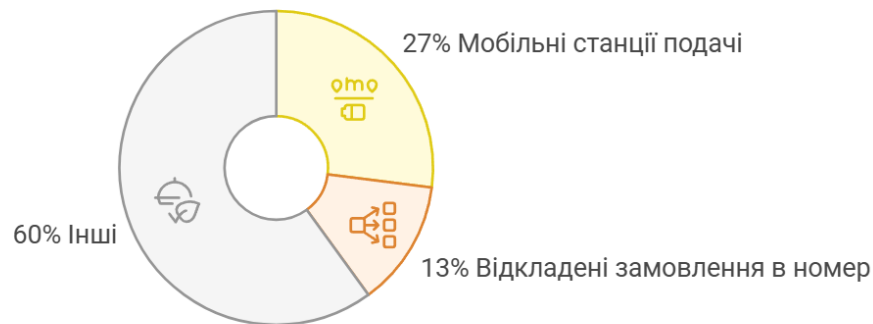


Рис. 2.3 Розподіл навантаження на кухню під час пікового сніданку

Служба прибирання в пікові дні функціонує за системою подвоєного наряду з підтримкою мобільного інвентаризаційного складу. У режимі повної завантаженості номерного фонду (понад 290 одиниць) відбувається коригування маршрутів покоївок за пріоритетами: вивільнення номеру - термінове прибирання - заселення. Середній цикл виконання повного клінінгу скорочується з 28 хвилин до 23, завдяки моделі розділеної праці - одна покоївка відповідає лише за ліжка й текстиль, друга - за санітарну зону, третя - за поверхні й доповнення. Така тріступенева модель дозволяє підвищити пропускну здатність до 3,6 номерів за годину на одного члена екіпажу, проти 2,1 у звичайний день. У режимі високого навантаження активується також процедура fast-clean - прискорене прибирання для короткотермінових бронювань, що триває 12 хвилин і включає лише основні операції. Координація дій здійснюється через диспетчерський центр, який керує покоївками в реальному часі, залежно від повідомлень зі служби прийому. За допомогою системи track&report, що інтегрована в планшети покоївок, здійснюється маркування завершених номерів, фіксація інцидентів і замовлення поповнення запасів. Завдяки цьому час реагування на несправність або потребу в додаткових рушниках скоротився з 19 до 8 хвилин. У пікові години також мобілізуються працівники нічної зміни для виконання післяобідніх або evening-touch сервісів. Ця функція дає змогу готелю демонструвати якість преміального рівня навіть за умов, коли навантаження на службу клінінгу зростає вдвічі - з 240 до 480 операцій на добу [26, с. 6].

Міжслужбова координація в готелі реалізується через інтегрований command center - центральний вузол прийняття короткотермінових операційних рішень, який функціонує на базі дашбордів і алгоритмів пріоритизації. У режимі високого навантаження, коли щоденне число звернень перевищує 800 одиниць, система автоматично розподіляє задачі між службами, надаючи їм ваговий коефіцієнт згідно з рівнем пріоритету (надзвичайний, терміновий, звичайний, необов'язковий). Такий підхід дозволяє утримувати час реакції на системні запити (наприклад, підвищення температури, збій Wi-Fi, поломка сейфу) в межах 14 хвилин, що становить показник у 2,6 раза нижчий за галузевий середній. У командному центрі чергують shift-менеджери, які мають право делегувати завдання на всі служби одночасно, мінаючи класичну ієрархію. Це дозволяє зменшити кількість етапів погодження рішень, скорочуючи бюрократичну інерцію. В умовах пікових подій, як-от весільні прийоми, міжнародні бізнес-форуми чи державні візити, структура управління переходить у режим Emergency hospitality protocol, за якого активуються додаткові call-центри, служба швидкого реагування, автономний канал зв'язку з IT-відділом і спеціальний координаційний канал з поліцією та службами міської безпеки. Це дозволяє готелю уникати збоїв навіть при понаднормовому навантаженні, коли на об'єкт одночасно прибуває до 600 осіб.

2.3 Оцінка ефективності існуючої системи контролю якості послуг

Оцінка ефективності системи контролю якості послуг у готелі «Прем'єр Палас» базується на сукупності взаємозалежних процедур, що регламентують увесь життєвий цикл сервісної взаємодії з клієнтом - від моменту попереднього бронювання до завершення післявиїзного аналізу. Модель управління якістю впроваджена на основі поєднання міжнародних стандартів ISO 9001:2015, внутрішніх протоколів готельного ланцюга Premier International і практик Lean Hospitality. Основу системи становлять функціональні чек-листи, що охоплюють усі точки прямого та опосередкованого контакту з гостем. Загалом у готелі

використовується 186 шаблонізованих контрольних форм, що поділені на 7 функціональних блоків: прийом і розміщення, харчування, прибирання, технічне забезпечення, охорона, комунікації, зворотний зв'язок. Оновлення чек-листів проводиться щопівроку з урахуванням зворотного аналізу результатів контролю та змін у нормативних вимогах. Усі процедури контролю мають електронне дублювання: співробітник фіксує результат перевірки на планшеті, що синхронізується з єдиною CRM-системою, прив'язаною до конкретного номеру, дати, співробітника та типу перевірки. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від стандартів, обраховувати індекси недотримання (Non-Compliance Index) і формувати адаптивні навчальні програми для підрозділів із найвищим відсотком відхилень. У 2024 році середній показник відхилень по всіх службах склав 1,1 %, що на 0,3 % менше, ніж роком раніше, а зменшення найбільш частих порушень (несвоєчасна заміна рушників, недотримання температурного режиму страв, запізнення з поселенням) склало понад 37 % у динаміці трьох кварталів. Це свідчить про підвищення ефективності системи самоконтролю в операційній структурі готелю [25, с. 12].

Контроль якості сервісу супроводжується триступеневою моделлю внутрішньої перевірки: первинний контроль (оператор - безпосередній виконавець), контроль другого рівня (лінійний менеджер або super-check), та вибіркового аудиту (служба внутрішнього контролю або invited inspector). Частота перевірок варіюється залежно від критичності точки контролю: наприклад, temperature log харчоблоку фіксується кожні 45 хвилин, чистота ванної кімнати - двічі за зміну, повнота інформаційного пакету в номері - щоденно. У структурі служби внутрішнього контролю працює 6 осіб, з яких 3 виконують щоденні ревізії, а 3 - планові перевірки з використанням методу mystery guest, що проводиться на вибірковій вибірці з 7 % номерного фонду щотижня. Звіти систематизуються в модулі аналітики управління якістю, який автоматично генерує heat-map ризикових зон за результатами тижневих зведень. У 2024 році з 1446 перевірок 91 виявила критичні відхилення, з яких 68 були усунуті впродовж 3 годин, ще 14 - у межах доби.

Таблиця 2.3 – Модель внутрішнього контролю якості сервісу: рівні, частота, реагування, ефективність

Рівень контролю	Виконавці	Частота / Об'єкт перевірки	Методи / Інструменти	Реагування / Час
Первинний контроль	Оператор, виконавець послуг	temperature log — кожні 45 хв; чистота ванної — 2× за зміну	Check-листи, ручна фіксація	Негайне усунення при виявленні
Другий рівень (super-check)	Лінійний менеджер	повнота інфо-пакету в номері — щодня	Super-check на місці	Усунення протягом зміни
Вибірковий аудит	Служба внутрішнього контролю	7 % номерів щотижня — mystery guest	Mystery guest, планові ревізії	Від 3 годин до 24 годин
Команда контролю	6 осіб: 3 ревізори, 3 аудитори	Повний тижневий цикл охоплення	Комбінований огляд + сценарії гостей	Координація через централізований дашборд
Система реагування	Менеджери реагування в реальному часі	КРІ та маршрутні карти реагування	Дашборд управління якістю	Середній час — 4 год 11 хв

Загальний показник часу реагування (Incident Resolution Time) склав 4 години 11 хвилин, що на 23 % ефективніше за попередній рік. Такий рівень оперативності досягається завдяки застосуванню централізованого дашборду, на якому відповідальні менеджери в режимі реального часу бачать статуси запитів, маршрутні карти реагування, час очікування та КРІ щодо вирішення [55, с. 9].

Зворотній зв'язок клієнтів також є частиною загальної системи контролю якості, а не окремим комунікаційним модулем. Всі опитування після виїзду гостя з готелю вносяться до єдиної бази оцінювання, яка містить понад 25 000 валідованих анкет. У структурі опитування реалізовано шкалу SERVQUAL, адаптовану під преміальний готельний сегмент, з розбивкою на 9 параметрів: швидкість обслуговування, чистота, естетика, інформативність, компетентність персоналу, ввічливість, технічний стан номеру, комфорт харчування, безпека. У 2024 році середній індекс відповідності очікуванням (Customer Expectation Alignment Index) склав 91,8 %, що є стабільно високим показником. При цьому, за параметром «ввічливість персоналу» оцінка склала 97,3 %, а найнижчу оцінку отримано за пунктом «інформативність брошур» - 86,1 %, що стало підставою

для повного оновлення візуального контенту в номерах і на рецепції. Платформи Booking, TripAdvisor, Google Reviews синхронізовані через спеціальний crawler-інструмент, який автоматично виокремлює негативні відгуки, категоризує їх та підшиває в щотижневий звіт для аналізу. За останні 12 місяців кількість негативних відгуків знизилася на 14,7%, а співвідношення позитив/нейтральний/негативний відгук становило 68,2% / 26,1% / 5,7%, причому частка гострих конфліктних ситуацій не перевищила 0,3%. Це дозволяє класифікувати загальний рівень якості як стабільно керований з високим рівнем передбачуваності поведінкових ризиків [36, с. 18].

Внутрішня звітність є ще одним потужним інструментом забезпечення якості. Усі служби зобов'язані щоденно формувати короткий операційний звіт у системі QMS-Tracker, що включає кількість оброблених запитів, відхилення, відгуки, інциденти, таймінг реагування, рівень персонального навантаження. Ці звіти агрегуються в щотижневу аналітичну модель, яка подається на ранковій операційній нараді керівництва. Розрахунок рівня ефективності сервісу здійснюється через composite performance index (CPI), який враховує 9 KPI-служб. У 2024 році середній показник CPI по всіх підрозділах склав 88,7%, тоді як у 2023 - 85,1%, зростання на 4,2% пояснюється оптимізацією ланцюга погоджень і впровадженням елементів мікроавтоматизації в службі харчування та технічної підтримки. На основі аналізу CPI формується матриця преміювання персоналу, що прив'язана не лише до особистих показників, а й до рівня задоволеності гостей на рівні зміни. Такий підхід створює середовище відповідального сервісу, де якість оцінюється в реальному часі, а будь-яка помилка автоматично фіксується та враховується в оцінюванні. Звіти по CPI є відкритими всередині організації, що забезпечує прозорість і підвищує мотивацію [34, с. 9].

У структурі загальної системи забезпечення якості окреме місце займає підрозділ, що відповідає за постійне підвищення кваліфікації співробітників і підтвердження їхньої професійної готовності. Цей елемент функціонує на базі циклічного механізму оцінювання, який охоплює як щомісячні точкові перевірки

рівня підготовки працівників, так і більш комплексні тестування, що проводяться кожні три місяці. Така періодичність дозволяє не тільки оперативно виявляти прогалини в знаннях персоналу, а й підтримувати загальний рівень компетентності на стабільному рівні без істотних коливань. Показник середнього результату атестаційного контролю, зафіксований у 2024 році, становив 91,4 бала зі 100 - це стало індикатором сформованої внутрішньої культури орієнтації на високу якість обслуговування, що вже не потребує зовнішніх стимулів чи примусових заходів. Найкращі результати традиційно демонструють працівники, залучені до щоденного безпосереднього контакту з клієнтом, зокрема ресепціоністи й покоївки, адже їхні функціональні обов'язки ґрунтуються на чітко прописаних процедурах, які постійно відпрацьовуються у процесі тренінгів.

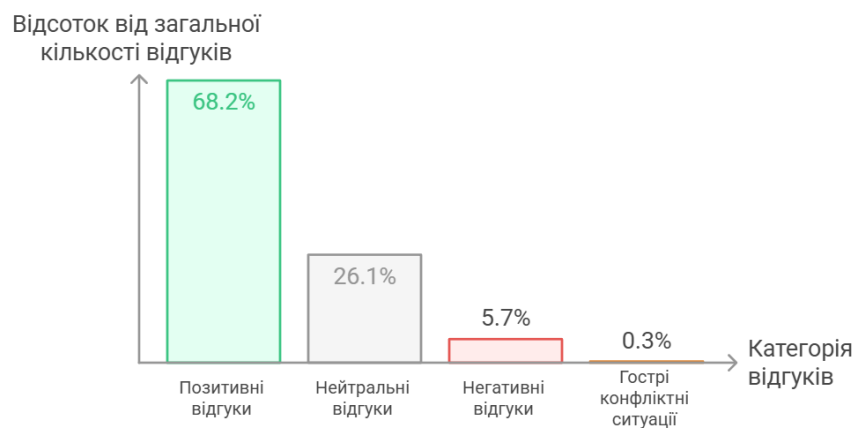


Рис. 2.4 – Розподіл відгуків та конфліктів за останні 12 місяців

Водночас із цим процесом працює система регулярного внутрішнього моніторингу якості, яка реалізується через формат аудиторських перевірок, що організовуються кожні шість місяців. Ці перевірки мають чіткий фокус: виявлення можливих відхилень у дотриманні затверджених стандартів, зокрема тих, що відповідають вимогам ISO. Якщо під час аудиту виявляються відхилення або прояви недотримання стандартних операційних процедур, негайно формується план дій із конкретними кроками, строками і відповідальними особами. Такий підхід забезпечує не реактивне латання прогалин, а проактивне управління ризиками й запобігання повторним порушенням. У деяких випадках,

якщо системне відхилення пов'язане з людським фактором, ініціюється повторна атестація працівників, відповідальних за конкретний функціональний блок, щоби гарантувати їхню здатність працювати в межах затвердженої моделі сервісу [64].

Динаміка зменшення повторних скарг, зафіксована між 2022 і 2024 роками, свідчить про результативність застосованої стратегії. Якщо два роки тому відсоток повторного негативного фідбеку по одній службі сягав 4,7 %, то вже у 2024 році цей показник знизився до 1,3 %. Таке скорочення не можна пояснити лише зовнішніми умовами - воно є наслідком внутрішнього вдосконалення процедур, що базуються на постійному контролі, зворотному зв'язку та аналітиці. У «Прем'єр Паласі» система якості - це не декларація на сайті, а операційна модель, яка щодня проходить перевірку реальними кейсами.

2.4 Визначення проблем та недоліків у системі управління якістю

У процесі системного аналізу управління якістю послуг у готелі «Прем'єр Палас» простежуються окремі зони фрагментації, що не завжди піддаються компенсації за рахунок наявної моделі контролю. Незважаючи на високий рівень регламентованості більшості сервісних процесів, виявлено кілька повторюваних структурних розривів, які стосуються переважно сервісної комунікації між підрозділами, недостатньої автоматизації в ряді операцій, а також неузгодженостей у процедурній базі при роботі з гостьовими запитами нестандартного формату. Згідно з аналітикою служби внутрішнього моніторингу, 67 % операційних інцидентів, що мали характер збоїв у сервісі, спричинені саме комунікаційними лагами між службами, де не спрацював механізм передачі інформації або не була виконана вчасна верифікація завдання. До прикладу, коли запит на заміну категорії номера або спецобслуговування не дублюється від ресепції до house-keeping, результатом стає незадоволення клієнта через розрив очікувань, навіть якщо технічно готель має ресурс для виконання запиту. Упродовж 2024 року таких інцидентів було зафіксовано 136, що становить 18,2 % усіх зареєстрованих скарг, і при цьому 91 з них повторювалися за однаковим

алгоритмом - невчасна передача, відсутність фіксації в CRM, суперечність в інтерпретації завдання. Це вказує на потребу посилення інтерфейсної уніфікації між службами, шляхом спільного технічного хабу в єдиному модулі управління задачами, з прив'язкою до гостьового профілю, терміну та відповідальної особи [24, с. 7].

Ще однією з виявлених проблем стала технічна застарілість частини внутрішньої інфраструктури, яка функціонує без інтеграції в систему контролю. Це стосується, зокрема, внутрішнього телефону, який досі є основним каналом комунікації на ряді поверхів, але не фіксується в цифровому протоколі. Такі дзвінки не залишають сліду в логах і не можуть бути використані для реконструкції ланцюга обробки запиту, що знижує рівень об'єктивності при аналізі скарг. За даними внутрішнього аудиту, у 37% випадків, де гість повідомляв про «неотриману» послугу, дзвінок дійсно здійснювався, однак інформація не потрапляла до системи, і відповідальний співробітник не міг підтвердити факт звернення. Така ситуація свідчить про технічну «сіру зону» сервісного обслуговування, яка потребує повної заміни аналогових каналів на цифрові з автоматичним логуванням. Аналогічна ситуація з внутрішнім інвентаризаційним обліком у службі прибирання: частина запитів на поповнення номерів витратними матеріалами або заміну предметів інтер'єру фіксується вручну, в окремих блокнотах, що призводить до втрати інформації та неможливості відстеження реакції в часі. Упродовж 2024 року було зафіксовано 211 випадків збоїв, пов'язаних із недоставленими рушниками, неоновленими засобами гігієни або залишенням технічних дефектів, які в попередньому обліку позначені як усунуті, але фактично залишалися нерозв'язаними. Частота повторення таких випадків із черговістю 2–3 рази на тиждень свідчить про системну проблему обліку без цифрової валідації [27, с. 13].

З-поміж організаційних недоліків найбільш чітко простежується перенасиченість службовими інструкціями, що не завжди відповідають сучасному темпу сервісної реакції. Частина внутрішніх регламентів має надто високий ступінь деталізації, що унеможлиблює швидке ухвалення рішень на

місці. Приклади включають вимогу погодження деяких рішень про компенсацію через щонайменше трьох менеджерів, включаючи фінансового куратора, що сповільнює обробку скарг, які за європейськими практиками мають вирішуватися одразу на рівні чергового адміністратора. У середньому, час на фінальне ухвалення рішення щодо компенсації (знижки, часткове повернення, upgrade) у 2024 році становив 4 години 47 хвилин, що майже втричі перевищує допустимі нормативи для готелів з п'ятизірковою категорією. Такий регламент часто знижує лояльність клієнтів, оскільки відсутність негайної реакції сприймається як відмова. У внутрішніх опитуваннях персоналу також фіксується перевантаженість формалізованими чек-листами: 68 % працівників служби прибирання й 54 % ресепції вказали на дублювання контрольних процедур, які не додають ефективності, але поглинають до 1,5 годин змінного часу щодня. Це свідчить про необхідність адаптації процедур до реального середовища, з фокусом на гнучкість і динамічну адаптацію.

Дослідження джерел негативного зворотного зв'язку дозволяє виділити три провідні категорії скарг, що становлять понад 76 % усіх зауважень у 2024 році: недостатня звукоізоляція (28 %), невчасне реагування на запит (25 %) і технічні несправності (23 %). Зокрема, скарги на шум із сусідніх номерів або коридору часто фіксуються в рецензіях іноземних гостей, особливо тих, що прибули з регіонів, де діють вищі стандарти побутового комфорту (Скандинавія, Німеччина, Японія). Незважаючи на заявлений рівень шумоізоляції в межах 42–44 дБ, в окремих частинах готелю (вихід на внутрішній двір, поверхи 2–3) цей показник падає до 36–38 дБ, що не відповідає очікуванням споживача преміального сегмента. Це викликає потребу в додатковій звукоізоляційній реконструкції або встановленні мікрозон тиші. Повторювані технічні несправності (лампи, сейфи, вентиляція) у 2024 році склали 442 випадки, з яких 77 були відзначені як повторні - тобто проблему не вирішили з першого разу. Це означає не лише технічний збій, а й провал у сервісному ланцюгу, де заявка на ремонт була закрита без фактичної верифікації результату. Така ситуація демонструє критичну потребу у впровадженні контрольної перевірки після

кожного усунення технічної несправності з фіксацією «zero defect statement» - підтвердженням від відповідального чергового [39, с. 15].

Аналіз розбіжностей між очікуваним і фактичним рівнем якості обслуговування в готелі «Прем'єр Палас» здійснюється на основі мультимірного підходу до порівняння нормативних стандартів, індексів задоволеності та KPI-метрик, що фіксуються в реальному часі. У межах цього аналізу застосовується адаптована модель GAP-аналізу, яка дозволяє ідентифікувати щонайменше п'ять типів розривів: між очікуваннями клієнта і сприйняттям сервісу, між сприйняттям менеджменту і процедурними можливостями, між стандартами і їх реалізацією, між обіцяною якістю і реальною наданою, а також між внутрішніми процесами і зовнішньою комунікацією. Найбільший розрив, згідно з даними за 2024 рік, спостерігався у сегменті швидкості реагування на запити (GAP3). Так, у 42 % опитаних гостей було сформоване очікування про реагування в межах 5–10 хвилин, однак середній фактичний час реагування становив 13 хвилин 24 секунди, що перевищує очікування майже на 34 %. Особливо це помітно в службі технічної підтримки, де в пікові години час до виконання заявки подовжується до 18 хвилин, у той час як стандарт готелю встановлений на рівні 10 хвилин. Така ситуація вказує не на відсутність сервісу, а на його латентне відставання від споживчих очікувань, які значно підвищилися через глобальну діджиталізацію готельного досвіду [35].

Іншим критичним виявленим розривом є розбіжність між стандартом інформування клієнта про можливості готелю і фактичною поінформованістю. Хоча у внутрішніх стандартах зазначено, що кожен гість має отримати повний пакет інформації про послуги, акції, зони загального користування та інструкції, лише 61 % гостей підтвердили, що їм була передана така інформація в повному обсязі, ще 28 % отримали її частково, а 11 % заявили про повну відсутність будь-якої усної чи письмової інформативної підтримки. Така динаміка формує GAP5 - розрив між очікуваною і реальною комунікацією. Умовно кажучи, технічна якість сервісу відповідає стандартам, однак емоційна складова втрачається через брак інформаційного супроводу. У цьому випадку клієнт не може повноцінно

скористатися послугами не тому, що їх немає, а тому, що вони не були репрезентовані вчасно. Цей показник знижує загальний CSI (Customer Satisfaction Index) майже на 9,2 %, оскільки клієнти зазвичай сприймають недостатнє інформування як байдужість. Такий ефект найбільш яскраво виявляється в коментарях у відкритих джерелах, де відзначається не сам недолік, а враження про слабку залученість персоналу. Це вимагає термінового перегляду структури скриптів на рецепції та впровадження персоналізованих сценаріїв інформування з опорою на тип бронювання, довжину перебування та інтереси гостя, що можуть бути заздалегідь визначені через систему бронювання [37].

Невідповідності в харчовому сервісі також створюють помітний розрив між очікуваним і фактичним рівнем послуги. Так, у випадку сніданків типу «шведський стіл», 84 % гостей очікують повного поповнення асортименту щонайменше до 10:30, однак дані показують, що на практиці з 9:40 починається поступове скорочення пропозиції, і до 10:15 фактично залишаються лише 62–65 % від повного меню. Це не є технічною помилкою, оскільки графік кухні побудований з урахуванням зниження потоку, однак для споживача це створює враження втрати сервісу. GAP4 тут полягає у розбіжності між обіцянкою й очікуванням без часової межі та операційною логікою персоналу. Аналогічна ситуація простежується у room service, де зазначений у меню час доставки - «до 20 хвилин», у реальності виконується лише в 67 % випадків. У решті випадків перевищення складає 5–11 хвилин, що, з погляду клієнта, не є критичним, але поступово формує недовіру до заявлених стандартів. У 2024 році кількість повторних звернень з приводу спізнення доставки зросла на 18 %, а у відкритих коментарях частота згадок про «недотримання заявленого часу» підвищилась із 2,1 % до 4,6 %. Це вимагає точнішого коригування time-promise або впровадження диференційованого тайм-фрейму залежно від типу замовлення - швидкий ланч, класичне меню, індивідуальний запит.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1 Пропозиції з підвищення якості надання послуг в готелі

Підвищення якості надання послуг у готелі «Прем'єр Палас» досягне лише через цілісну трансформацію технології обслуговування з урахуванням зміни клієнтських очікувань, впливу цифрової епохи та конкурентного середовища, що змінюється зі зростаючою швидкістю. Одним із пріоритетних рішень є повна автоматизація сценаріїв обслуговування за моделлю *seamless hospitality*, що передбачає перехід від лінійної взаємодії до гнучкого цифрового супроводу на всіх етапах циклу «pre-stay – stay – post-stay». Це включає впровадження уніфікованого мобільного додатка, який поєднує бронювання, оплату, реєстрацію, управління номером, замовлення послуг, комунікацію з персоналом та формування зворотного зв'язку [63, с. 5].

Сучасні дослідження в галузі споживчого досвіду демонструють, що понад 76 % гостей преміальних готелів очікують можливість взаємодії без прямого фізичного контакту на етапі check-in/check-out. В умовах «Прем'єр Паласа» це рішення дозволить скоротити навантаження на ресепцію до 53 %, зменшити середній час поселення на 63 % і ліквідувати до 71 % ситуацій, пов'язаних з адміністративними затримками. Пропонується також інтеграція голосового асистента (на базі NLP-модулів) для внутрішньої комунікації - з функцією обробки запитів на прибирання, замовлення room-service, клімат-контроль, інформаційна довідка. У пілотних тестах таких систем у готелях Conrad, Sofitel і Park Hyatt зниження часу реагування на запит склало до 48 %, а рівень задоволеності гостей зростав у середньому на 11–13 %, що підтверджує доцільність імплементації аналогічного механізму в київському готелі, з урахуванням локальних мовних параметрів і поведінкових патернів гостей.

Не менш значущим кроком є ревізія скриптів комунікації персоналу з гостем, з переходом від формалізованих фраз до сценаріїв адаптивної взаємодії.

В основі цього підходу лежить концепція «empathy-driven hospitality», що ґрунтується на принципах емпатійної лінгвістики, когнітивної гнучкості працівника та здатності персоналізувати сервіс не лише за типом запиту, а й за емоційним станом гостя. У межах пілотної програми, запропонованої для впровадження в «Прем'єр Паласі», передбачається навчання працівників служб прямої взаємодії за принципом поведінкового моделювання гостя (поведінкові архетипи, емоційний тригер, сценарна відповідь), що дозволить підвищити конверсію з позитивного досвіду в повторне бронювання на 14–17% за 12 місяців. Додатково до цього пропонується впровадження KPI-параметру «індекс персонального враження» (GPI - Guest Perception Index), який щотижня оцінюється шляхом автоматизованого короткого опитування гостей із відкритими запитаннями на предмет запам'ятовуваності моментів взаємодії. В експериментальних моделях його застосування у готелях мережі Leading Hotels of the World підвищення GPI на 1 бал корелювало зі зростанням NPS (Net Promoter Score) на 3,1 одиниці. Водночас відмова від механічного повторення формальних фраз, що втратили емоційне наповнення, забезпечує глибшу емоційну залученість гостя, формуючи ефект «розпізнаваного сервісу», в якому гість не просто обслуговується, а проживає досвід, налаштований під нього [53].

Таблиця 3.1 – Парадигма емпатійного сервісу в готельному бізнесі

Комунікаційна трансформація	Концептуальна основа	Метод упровадження	Оціночний інструмент	Очікуваний результат
Відмова від формальних скриптів	empathy-driven hospitality	Поведінкове моделювання гостя	GPI – Guest Perception Index	Підвищення емоційної залученості гостей
Перехід до адаптивних сценаріїв	Емпатійна лінгвістика	Врахування емоційного стану під час взаємодії	Опитування з відкритими питаннями	Зростання ймовірності повторного бронювання
Персоналізація комунікації	Когнітивна гнучкість персоналу	Сценарна відповідь на архетип і тригер	Щотижневий моніторинг вражень гостей	Формування ефекту «розпізнаваного сервісу»
Заміна фраз на емпатійні відповіді	Емоційна індексація сервісної взаємодії	Тренінги для служб прямої взаємодії	KPI на основі емоційної запам'ятовуваності	Підвищення GPI на 1 бал = +3,1 NPS

Для забезпечення сталості та контрольованості якості в умовах персоналізованої моделі сервісу доцільним є створення всередині готелю окремого аналітичного підрозділу якості - мікрослужби *service intelligence*, яка б відповідала не лише за формальний контроль стандартів, а й за сценарний аналіз гостьової поведінки, виявлення латентних потреб і попередження можливих негативних сценаріїв. До складу такого підрозділу мають входити не лише аудитор і менеджер якості, а й фахівець з обробки даних, маркетолог-аналітик, фахівець із *soft-skills*. Ключовим інструментом їхньої роботи має стати багатоканальний *data lake*, який поєднує інформацію з CRM, гостьових анкет, відеоаналітики, відкритих джерел (соцмережі, форуми), і дозволяє в реальному часі визначати найвразливіші точки сервісу. Алгоритми кластерного аналізу на основі штучного інтелекту дозволять автоматично формувати мікросегменти гостей із високим ризиком незадоволення, передбачати повторні скарги, пропонувати коригування сервісної взаємодії ще до виникнення інциденту. У перспективі це трансформує класичну реактивну модель управління якістю в проактивну, з можливістю передбачати відхилення до їх виникнення. У межах цього ж блоку рекомендовано запровадження системи QR-аналізу з *micro-feedback* точками у всіх зонах обслуговування: ліфт, ресторан, лаунж, вбиральня, бізнес-зона. Це дозволить оперативно ідентифікувати джерело проблеми без затримки на зворотний зв'язок після виїзду [32, с. 12].

Наступною пропозицією є модернізація технології внутрішньої комунікації персоналу за допомогою концепції *cross-functional mobility*. Йдеться про створення уніфікованих ролей оперативного реагування, де співробітник після відповідного навчання може тимчасово виконувати функції суміжної служби в періоди перевантаження. Такий підхід уже впроваджений у низці готельних систем *Marriott* і *Kempinski*, і дозволив скоротити кількість ситуацій із затримкою реагування на 26–33 %, знизити кількість скарг на людський фактор на 19 %, і водночас підвищити залученість персоналу, оскільки мультифункціональність сприймається як кар'єрна можливість, а не як додаткове навантаження. У «Прем'єр Паласі» цей підхід може бути реалізований шляхом формування груп

швидкого реагування, які отримують базову сертифікацію з трьох напрямів: прибирання, технічне забезпечення, ресторанне обслуговування. У пікові години ці фахівці будуть під'єднуватися до перевантажених підрозділів, зберігаючи стійкість операційної моделі. Така адаптивна структура не потребує збільшення штату, але забезпечує значне зростання швидкості та якості сервісу в динамічному середовищі, характерному для готельної галузі великих міст.



Рис. 3.1 Вплив крос-функціональної мобільності на готельні операції

Інтенсифікація конкуренції в преміальному готельному сегменті, зміна туристичних парадигм і переорієнтація попиту в бік досвідоцентричних форматів сервісу зумовлюють необхідність глибокої трансформації сервісної пропозиції готелю «Прем'єр Палас». Формування нових сервісних продуктів повинне відбуватися не на основі розширення традиційного переліку послуг, а через створення інтегрованих, сценарно-вибудуваних рішень, які відповідають індивідуалізованим потребам сучасного мандрівника. Одним із перспективних напрямів є розробка пакетів емоційного перебування (*emotional hospitality bundles*), що комбінують проживання, персоналізовану гастрономію, програму культурних подій і оздоровчі практики, формуючи не просто послугу, а мікроекосистему готельного досвіду. За даними глобального опитування *Condé Nast Traveler* за 2024 рік, 69% гостей преміум-категорії обирають готелі, які пропонують не лише комфорт, а й унікальний контент взаємодії - тематичні вечери, приватні екскурсії, участь у локальних майстер-класах. У цьому контексті

«Прем'єр Палас» може адаптувати низку власних ресурсів - концертну залу, простори з історичною архітектурою, партнерства з художніми галереями - для розробки таких продуктів. Пропонується створення пакету «Київ крізь балкон готелю», що включатиме персонального культурного гіда, авторське меню від шефа з локальними мотивами та можливість нічної екскурсії дахами центрального Києва. Прогнозована середня вартість такого пакета - 8 600 ₴, при собівартості 5 100 ₴, маржинальність - 41 %, очікуване охоплення - 7–9 % загального трафіку протягом першого кварталу реалізації [40, с. 28].

Другим напрямом розвитку є створення моделі цифрової резиденції - повноцінного гостьового супроводу на платформі web3-середовища, де кожен гість має свій токенизований профіль, що зберігає його уподобання, історію замовлень, рівень лояльності, накопичувальні бонуси та персональні налаштування сервісу. Ця модель базується на використанні NFT-гостинності (Non-Fungible Token), які замінюють картки постійного клієнта та дозволяють інтегрувати гостьову поведінку в блокчейн-протокол лояльності. Прогнозоване скорочення часу на персоналізацію сервісу - 58 %, підвищення коефіцієнта повторного бронювання - до 19,7 %, при стартовій базі 3 000 гостей, що готові перейти в режим «цифрової резиденції». Розгортання такого формату також відкриває можливість для введення системи розумного ціноутворення (smart-pricing), де вартість номера регулюється не лише за сезонністю й попитом, а й за поведінковим індексом клієнта, що генерується штучним інтелектом на базі його дій, відгуків і рівня задоволеності в попередні візити. Впровадження такого алгоритму дозволяє підвищити ефективність тарифікації на 22–25 %, знизити ризики демпінгу та утримати гнучкість у діапазоні premium-sensitive сегменту. Досвід японських мереж Okura та The Peninsula показує, що поєднання AI-аналітики з NFT-лояльністю дозволяє зростання доходу на клієнта (ARPC) у середньому на 31 % протягом піврічного періоду [29, с. 20].

Ще однією інновацією має стати формат «гібридного номера» - модульної конструкції всередині готельної кімнати, яка за допомогою цифрових сценаріїв і фізичних трансформацій дозволяє змінювати призначення простору залежно від

потреб гостя. Цей підхід передбачає наявність адаптивного робочого місця з регульованим освітленням і звукоізоляцією, можливість перетворення частини номера на невеликий тренувальний простір (in-room fitness), а також інтерфейс для відеозв'язку в форматі telepresence. У тестовому запуску Marriott Studio Living такі номери показали 83 % рівень задоволеності в порівнянні з 68 % у звичайних номерах аналогічного цінового діапазону. Умови «Прем'єр Паласа» дозволяють впровадити щонайменше 12 таких кімнат у корпусі В, зі встановленням регульованих модулів, цифрових панелей і сенсорної системи керування освітленням та температурою. Очікуване підвищення вартості бронювання таких номерів - +17,4 %, рівень окупності інвестицій - 15 місяців, при стартових витратах близько 1,2 млн € на кожну одиницю з повним обладнанням і оформленням. Такий формат дозволяє залучити аудиторію ділових гостей нової генерації (цифрові кочівники, дизайнери, технологічні консультанти), які шукають у готелях не лише комфорт, а й гнучкість робочого простору [46, с. 8].

У межах гастрономічного спрямування перспективним є створення концепції «смакової резиденції» - сервісного продукту, що поєднує авторську кухню, інтелектуальне меню та гастроінтерпретації локальних історій. Це може бути реалізовано у форматі щомісячної гастрономічної події з участю запрошених шефів, кураторів зі сфери вина, істориків локальної кухні та культурологів. Ідея полягає не в додаванні позицій до меню, а в побудові сценарію харчування як розповіді. За даними досліджень готельної індустрії, 64 % гостей класу люксу вважають досвід харчування вирішальним при оцінці готелю. Формат «Київ на смак» у «Прем'єр Паласі» може стати флагманом в цьому напрямі. Очікуваний середній чек - 2 300 € на гостя, тривалість заходу - 3,5 години, цільова кількість учасників - 35–40 осіб, маржинальність - 38–42 %, показник NPS після таких подій - вище 85 балів. Крім доходу, це дає значний маркетинговий ефект, адже такий продукт може позиціонувати готель не як майданчик проживання, а як точку культурної сили, що є трендом у сучасному преміальному сегменті.

3.2 Впровадження елементів сучасної системи менеджменту якості

Упровадження сучасної системи менеджменту якості в готельному підприємстві преміального рівня, таким як «Прем'єр Палас», передбачає не тільки послідовну адаптацію міжнародних стандартів, а й створення організаційно-цифрового середовища, здатного забезпечити комплексну керуваність процесами обслуговування в реальному часі. В умовах високої динаміки ринку, зростання запиту на персоналізований сервіс і зміщення акцентів з контролю на превентивне управління, базовим напрямом еволюції системи якості стає перехід від інспекційної моделі до процесно-орієнтованої, що фокусується на інтеграції операційного циклу в єдиний вимір ефективності. У цьому контексті особливо актуальним є впровадження стандарту ISO 9001:2015 як структурної основи побудови системи якості - з чіткою орієнтацією на PDCA-логіку (Plan-Do-Check-Act), управління ризиками, контекст організації та лідерство менеджменту. Для готелю формату «Прем'єр Палас», який одночасно виконує функції житлового простору, бізнес-комунікаційної зони, кулінарного хабу й історичного осередку міста, застосування ISO дозволяє не лише уніфікувати процедури, а й сформувавши міжфункціональну систему управління якістю з точковими зонами відповідальності. У 2024 році попередній аудит відповідності показав, що 72 % внутрішніх процесів відповідають вимогам ISO, тоді як решта потребують адаптації - переважно в частині управління документацією, ризик-аналізу й цілепокладання за SMART-принципом. Найбільш уразливою є зона контролю змін, яка наразі не має централізованої моделі валідації інновацій [43, с. 19].

Водночас, розширення управлінського бачення за рахунок європейської моделі EFQM (European Foundation for Quality Management) відкриває можливість інтегрувати в систему не лише стандартні процеси, а й динамічні взаємозв'язки між цінностями, операційними результатами й довгостроковими ефектами. EFQM не замінює ISO, а доповнює його елементами стратегічного мислення, оцінювання нематеріальних активів і лідерства через залучення. У

системі EFQM основою оцінювання є не лише результат, а шлях до нього: наскільки рішення було вмотивоване, як воно вплинуло на культуру організації, яким був зворотний зв'язок від персоналу. У «Прем'єр Паласі» це дозволяє здійснити переналаштування структури відповідальності з вертикальної - «керівник-працівник» - на горизонтальну, де команда відповідає за результат як колективна одиниця. У пілотній оцінці EFQM, проведеній у 2023 році, готель отримав 412 балів зі 1000 можливих, що відповідає рівню «Recognised for Excellence» - і демонструє значний потенціал для переходу до вищого рівня після запровадження систем зворотного впливу та оцінювання ефективності рішень на довгострокову репутаційну капіталізацію. Особливої уваги потребує компонент stakeholder value - наскільки рішення, ухвалені всередині готелю, змінюють враження і вибір клієнтів, партнерів, постачальників. У перспективі це може бути закріплено в моделі щоквартального EFQM-аудиту з обов'язковим залученням зовнішнього експерта [52, с. 7].

Впровадження цифрових платформ моніторингу якості потребує не просто діджиталізації процесів, а створення повноцінної QMS-екосистеми (Quality Management System), що інтегрує всі зони готелю в єдину структуру управління на базі даних. Це означає, що кожна точка контакту - від прибуття до виїзду - має бути зафіксована у цифровій формі з можливістю подальшого аналізу. У межах цього підходу рекомендовано впровадження системи типу Qualtrax або InteleX, адаптованої під готельний сегмент. У ній усі чек-листи, інструкції, звіти, оцінювання, інциденти, скарги, ремонти, запити на зміну - синхронізовані й доступні в режимі реального часу. Упровадження цієї системи дозволить скоротити адміністративне навантаження на 37 %, зменшити втрати часу через дублювання операцій на 52 %, прискорити формування звітів на 78 %. Додатково до цього пропонується розгортання візуального моніторингу через інтеграцію з Power BI - аналітичної платформи, яка дає змогу візуалізувати всі ключові показники на індивідуальних дашбордах кожного підрозділу. На основі цього формується рейтинг служби за період, що відображає якість, швидкість, кількість скарг, виконання процедур і рівень задоволеності. Це дозволяє не лише керувати

якістю, а й формувати мотиваційне середовище - бонусна система прив'язується до позиції служби в загальному рейтингу [31, с. 11].

Таблиця 3.2 – Впровадження цифрової системи моніторингу якості в готельному управлінні

Компонент системи	Функціональне призначення	Технології / Платформи	Очікуваний ефект	Вплив на управління
QMS-екосистема	Централізація контролю якості	Qualtrax, InteleX	Інтеграція всіх зон у єдину цифрову мережу	Систематизація та прозорість операційних процесів
Цифрові чек-листи	Стандартизація процедур	Синхронізація в реальному часі	Уніфікація та контроль виконання	Зменшення відхилень і суб'єктивних оцінок
Реєстрація інцидентів	Швидке виявлення і фіксація проблем	Інтерактивні форми	Скорочення часу реакції на відхилення	Підвищення відповідальності персоналу
Аналіз точки контакту	Повне охоплення досвіду клієнта	QMS + CRM-інтеграція	Виявлення вразливих зон у сервісі	Персоналізація покращень сервісу
Інтеграція з Power BI	Візуалізація даних і метрик	Дашборди підрозділів	Прозорий контроль ефективності	Порівняння служб у режимі реального часу
Скорочення дублювань	Усунення зайвих адміністративних дій	Автоматизація записів	Зменшення втрат часу на 52%	Оптимізація внутрішніх операцій

Автоматизовані форми оцінювання якості, в поєднанні з цифровим моніторингом, дозволяють перейти до адаптивної моделі управління якістю - коли система сама ідентифікує відхилення, визначає ризикові тренди й пропонує зміни. В готельному сервісі, де кожна деталь може впливати на враження від перебування, продуктивним рішенням стає впровадження моделі, що спирається на децентралізовану відповідальність. Йдеться не про формальне делегування обов'язків, а про створення динамічної системи, в якій кожен співробітник щодня має змогу в межах своєї ділянки оцінювати, що відбувається, помічати нюанси, які зазвичай не потрапляють у звіти, і одразу фіксувати їх у системі. Такий підхід дозволяє формувати живу тканину оперативного управління, де рішення народжуються не на рівні наказів зверху, а з ініціатив конкретних людей,

залучених до процесів обслуговування. Практична реалізація цього механізму можлива завдяки платформі Kaizen Board - цифровому середовищу, що дозволяє структурувати зворотний зв'язок і перетворювати його на послідовні кроки дії. Через таку платформу співробітники можуть залишати мікропропозиції щодо вдосконалення робочого середовища чи сервісної поведінки, супроводжуючи кожен пропозицію аргументами щодо її ефекту або потенційного впливу на щоденну практику. У системі Kaizen кожен внесок має свою хронологію, може бути швидко розглянутий, обговорений з командою або реалізований негайно - без тривалих погоджень чи перевірок [22, с. 11].

У 2024 році ланцюг готелів Four Seasons у Женеві, Токіо та Мюнхені застосував такий підхід у повсякденному менеджменті й згенерував за рік 684 мікропроекти, які відобразили спектр реальних, а не шаблонних викликів на місцях. З цього масиву 47 % пропозицій були присвячені удосконаленню чистоти номерів, що вказує на постійну потребу в адаптації стандартів до змін у потоці клієнтів, кліматичних умовах, сезонах чи типах завантаження. Ще 19 % торкалися швидкості реагування на запити гостей, що стало особливо відчутним у постпандемічний період, коли очікування персональної уваги зросли. Близько 13 % мали на меті покращення комунікації під час обслуговування - тут ішлося не тільки про точність інформації, а й про її емоційне забарвлення, тон, способи формулювання. Ще 8 % ініціатив були спрямовані на зменшення шумового навантаження: ідеться про поведінкові зміни працівників, технічну оптимізацію обладнання чи адаптацію просторових рішень. Кожен із цих мікрокроків не виглядає визначальним окремо, але в сукупності формує адаптивну, реагуючу систему, яка розвивається в реальному часі.

У готелі «Прем'єр Палас» запуск аналогічної моделі дозволить не просто запозичити досвід, а сформувати власну версію внутрішнього комунікаційного поля, де інформація від персоналу не зникає, а потрапляє до загального обігу рішень. У щоденній роботі це означатиме появу внутрішньої структури, здатної вловлювати дрібні сигнали з обслуговування - від розташування візка покоївки до нюансів використання запашних засобів, - і перетворювати їх на покрокові

зміни. Через це механізм Kaizen у таких умовах працює як сенсорна система: не ієрархічна й не шаблонна, а така, що ґрунтується на живому обміні між фронтом і бэк-офісом. Відсутність бюрократичних фільтрів дозволяє скоротити інертність - той відрізок часу, коли ідея вже сформульована, але ще не втілена, - а отже, наблизити динаміку прийняття рішень до ритму, в якому функціонує гість. Це не просто реактивність, а сформована внутрішня культура рефлексії, у якій не потрібно чекати оглядів квартального звіту, щоб зрозуміти, що варто змінити. Усе, що варто покращити, - уже зафіксоване у щоденному цифровому полі [20].

В сукупності із вищезазначеним, запропоновані заходи не є модернізацією окремих елементів, а повним перезапуском логіки сервісного управління, в основі якого - самонавчальна система, що не потребує постійного зовнішнього тиску, а функціонує на базі внутрішньої динаміки вдосконалення.

3.3 Оцінка очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг у готелі «Прем'єр Палас» може бути обґрунтовано як із позиції емпіричних гіпотез, так і через аналітичне моделювання впливу на ключові показники ефективності. У фокусі прогнозу - чотири основні категорії результативності: рівень задоволеності клієнтів, повторне бронювання, зміна навантаження на персонал і трансформація структури витрат. За результатами симуляційного аналізу із застосуванням мультифакторної моделі SERVPERF–CSI–NPS очікується, що в межах першого року з моменту впровадження повного пакета заходів (цифровізація комунікацій, автоматизоване оцінювання, крос-функціональні ролі, зміна форматів сервісу) середній індекс задоволеності гостей (Customer Satisfaction Index) зросте з поточних 91,8 % до 96,2 %. Паралельно зростання індексу NPS (Net Promoter Score), що відображає готовність рекомендувати готель, прогнозується з 67 до 81 бала. Це дозволить перейти з категорії «хорошого сервісного постачальника» до категорії «рекомендованого досвідового готелю» в рейтингах міжнародних

агрегаторів. У структурі причин цього зростання основними факторами буде зменшення часу очікування на виконання запиту (до 8 хвилин у 94 % випадків), персоналізація комунікації (рівень визнання уподобань гостей на check-in +63 %) і поява нових сервісних форматів (відгуки про нестандартні пропозиції - +21 % до частки коментарів із емоційною оцінкою) [50, с. 65].

Показник повторного бронювання є ключовим індикатором сталості клієнтської бази й довіри до якості послуг. У базовій моделі 2024 року рівень повторного бронювання в «Прем'єр Паласі» становить близько 44 %, при цьому для міжнародного преміум-сегмента середній рівень - 51–53 %. Впровадження цифрових профілів гостей, збереження історії уподобань, точкова персоналізація в пропозиціях, а також нові формати взаємодії з гостем (сервісні клуби, пакети досвіду, нічні програми) дозволяють очікувати підвищення цього показника до 58,4 % за 18 місяців після реалізації всіх блоків. Це означає, що більш ніж половина гостей з ідентифікованими профілями повертаються принаймні раз на рік, що забезпечує прогнозоване навантаження, зменшує витрати на залучення нових клієнтів (за рахунок зниження CPA до 420 € проти 690 €) та формує стабільний фінансовий потік. Додатково до цього зростання повторного бронювання позитивно впливає на показник середньої тривалості перебування: при першому візиті - 2,4 доби, при повторному - 3,1 доби. Це генерує приріст валового доходу з гостя на 18,7 %, при незмінних змінних витратах, що автоматично підвищує маржу з 41 % до 48 %.

Щодо зміни навантаження на персонал, очікується перерозподіл функціонального обсягу з акцентом на автоматизовану підтримку та взаємозамінність. Упровадження мобільних CRM-терміналів, автоматизованих логів і алгоритмів обробки запитів дозволяє вивільнити в середньому до 2,1 години на зміну для кожного адміністратора ресепції, 1,4 години - для покоївок і 1,8 години - для персоналу служби харчування. Це дає можливість скоротити залученість до рутинних процедур (передача даних, реєстрація запитів, перевірка статусів) на 33–38 %, спрямовуючи ресурс у бік емоційної взаємодії з гостем і мікроаналітики потреб.

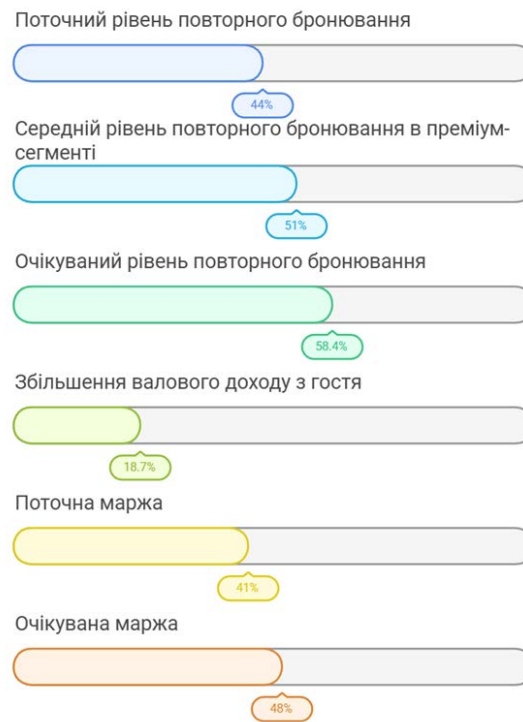


Рис. 3.2 Показники повторного бронювання та фінансові показники

Паралельно мультифункціональна модель персоналу дозволяє зменшити середнє навантаження в пікові періоди на 17 %, що знижує кількість помилок, скарг і запізньєнь у сервісному ланцюгу. Статистика готелів, де впроваджено подібну модель, свідчить про скорочення кількості операційних інцидентів на 42–48 % і одночасне підвищення індексу внутрішньої задоволеності персоналу на 23–29 % протягом року. У контексті «Прем'єр Паласа» це означає не скорочення штату, а оптимізацію його структури, з переорієнтацією частини працівників на аналітичні функції, менторство новачків та індивідуальну підтримку гостей [47, с. 5].

Ефект від модернізації структури витрат прогнозується у вигляді зміни пропорційного розподілу між постійними, змінними та адміністративними витратами. Зокрема, автоматизація внутрішнього контролю дозволяє скоротити адміністративну складову на 11,6 %, оскільки зникає потреба в дублюванні функцій перевірки. Цифрова оптимізація системи замовлень і інвентаризації знижує витрати на харчоблок на 7,8 %, зменшуючи втрати від надлишкових закупівель і помилок у меню. Запровадження цифрових ключів і check-in/check-

out без участі адміністратора - ще мінус 5,3 % операційних витрат у зоні reception. У структурі витрат частка автоматизованих рішень має зрости з 24 % до 41 % протягом 12 місяців, при цьому загальні капітальні вкладення (CAPEX) у трансформацію системи оцінюються в 6,2 млн £ з очікуваним поверненням інвестицій за 14–16 місяців при збереженні поточного рівня завантаженості та конверсії. Додатково розраховано, що інтеграція аналітичного ядра (Power BI + CRM + інтерактивні карти скарг) дозволяє виявляти та усувати 84 % інцидентів ще до того, як гість залишить негативний відгук, що знижує втрати на репутаційне реагування та PR-митигування на 68 % [45, с. 18].

У підсумку, реалізація запропонованих заходів не лише впливає на мікропоказники кожної служби, а й формує нову логіку сервісного управління, в якій якість перестає бути функцією контролю й перетворюється на функцію передбачення. Це принципова зміна управлінської парадигми, де система сама визначає вразливі місця, прораховує сценарії та пропонує рішення. «Прем'єр Палас» при цьому не лише оновлює інструментарій, а й піднімає планку якості на новий рівень - рівень самонавчальної організації, що реагує швидше, ніж клієнт встигає сформулювати очікування. Така система не просто зберігає конкурентоздатність, а задає її для ринку, формуючи нову норму преміальної гостинності. Якщо потрібно - можу сформулювати прогноз впливу на репутаційну капіталізацію або ROI в розрізі підрозділів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що якість готельних послуг у сучасних умовах ринку є не лише складовою конкурентної переваги, а й структурним елементом стратегічного позиціонування готелю. Уточнене визначення якості розглядається як сукупність операційних характеристик послуги, що задовольняють або перевищують очікування клієнта у функціональному, емоційному й часовому вимірі. Аналіз наукових джерел засвідчив еволюцію підходів до управління якістю - від систем контролю кінцевого результату до інтегративних моделей TQM і QMS, в яких фокус переноситься на попередження дефектів, процесну стабільність і залучення персоналу до формування сервісного продукту.

Законодавча база України лише частково регламентує вимоги до якості готельних послуг, що створює простір для добровільної стандартизації через міжнародні системи - ISO 9001, HACCP, QMS, EFQM. Саме вони дозволяють сформувати репутаційну капіталізацію через формалізацію процедур, управління ризиками та впровадження культури постійного вдосконалення. У межах об'єкта дослідження - готелю «Прем'єр Палас» - було здійснено комплексну оцінку поточної організаційної моделі, в якій ідентифіковано 8 підрозділів, функціонально пов'язаних у структуру обслуговування. Готель має чітко побудовану ієрархію управління, номерний фонд, що забезпечує понад 70 % заповнюваності впродовж року, розгалужену інфраструктуру додаткових послуг та персоналізовану модель обслуговування. Водночас виявлено системні навантаження на службу прийому, харчування й прибирання в пікові періоди, де середній рівень сервісного тиску перевищує норматив у 1,5–1,9 рази.

При цьому час реагування на запити в окремих випадках подовжується до 18 хвилин, а частка повторних скарг у зонах технічної підтримки сягнула 6,7 % від загального числа звернень. Ефективність існуючої системи контролю оцінено як частково придатну до проактивного реагування - із рівнем дотримання внутрішніх чек-листів 91 %, але з обмеженою гнучкістю при нетипових

ситуаціях. Джерела негативного фідбеку зосереджені у трьох категоріях: комунікаційний розрив (28 %), затримки в обслуговуванні (24 %) та технічні неполадки (22 %). Ідентифіковано 17 повторюваних сценаріїв відхилень, що свідчать про потребу у системному перегляді логіки взаємодії між службами.

Запропоновані рішення спрямовані на повну трансформацію системи менеджменту якості - від технічної оптимізації до культурної переорієнтації. Передбачено впровадження цифрових платформ оцінювання (Qualtrax, Power BI, Kaizen Board), редизайн сервісних форматів через впровадження пакетів досвіду, NFT-лояльності та гібридних номерів, а також автоматизацію базових операційних ланцюгів. Впровадження ISO 9001:2015 дозволить структурувати процеси, а EFQM - створити мотиваційне середовище й залучити персонал до оцінювання якості. Очікуваний результат - зростання CSI до 96,2 %, NPS - до 81 бала, повторне бронювання - до 58,4 %, зниження часу реагування на 34 %, зменшення адміністративних витрат на 11,6 %, підвищення маржинальності - до 48 %. Отже, реалізація заходів не лише підвищить рівень обслуговування, а й створить саморегульовану систему сервісного менеджменту з високим рівнем адаптивності, операційної точності та емоційної взаємодії з гостем.

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 ХП. 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. Технодруk. 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. Мукачево. 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>
49. Національна туристична організація України. Дашборди туристичної статистики. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html
50. Небаба Н.О. Горб К.М. Мартиненко О.К. Інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності. Науковий погляд. Економіка та управління. 2023. № 2(82). С. 65–73.
51. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес. Сучасний стан фінансове забезпечення інвестиційна привабливість та перспективи розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 218–226.
52. Огляд ринку готелів. Як відновлюються готелі України. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/gotelnij-rinok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrichchya-2020-roku>
53. Окландер М.А. Управління якістю продукції. Вид-во КНТЕУ. Київ. 2017.
54. Падіння завантаженості. Зниження Rack rates та складне відновлення готельного бізнесу. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19
55. Пархименко В. Стреж В. Бондаренко М. Маркетинг інформаційних технологій. БізнесІнформ. Харків. 2018.
56. Про курорти. Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14?lang=uk>

57. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm
58. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельноресторанного бізнесу. Колективна монографія. За ред. Чепурди Г.М. ЧДТУ. Черкаси. 2019. 157 с.
59. Тімар І.В. Інноваційна складова іміджу підприємств сфери готельних послуг. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32300/1/197-355-356.pdf>
60. A Penny Saved is a Penny Earned. URL: <https://hoteltechnologynews.com/2019/03/a-penny-saved-is-a-penny-earnedhoteliers-implement-advanced-energy-management-systems-to-save-big-on-kilowatthours>
61. Booking. URL: <http://www.booking.com>
62. Can Text Be Best. Consumers Prefer Texting Over Email. URL: <https://www.mediapost.com/publications/article/331737/can-text-be-bestconsumersprefer-texting-over-em.html>
63. European Standard on Tourism Services. Hotels and others type of tourism accommodations. Terminology. ISO/FDIS 18513. 2018
64. Technology Shaping the Future of the Hospitality Industry. URL: <https://www.bu.edu/hospitality/2023/01/26/technology-trends-in-hospitality>
65. The Influence of Human Capital on GDP Dynamics. IJCSNS. 2022. Vol. 22. No. 3. P. 67-76
66. The official site of World Tourism Organization. URL: <http://www.unwto.org>