

**Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **Корпоративна система менеджменту якості міжнародної готельної мережі**

Студента 2 курсу, 8м групи  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа»  
Освітньої програми  
«Міжнародний готельний та ресторанний бізнес»

**РОМАНОВА  
Регіна Дмитрівна**

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

**БОСОВСЬКА Мирослава  
Веліксівна**

---

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

**БОЙКО Маргарита  
Григорівна**

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2025

**Романова Р.Д. Корпоративна система менеджменту якості міжнародної готельної мережі.– Рукопис.**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі. Здійснено компаративний аналіз наукової літератури з проблематики управління якістю в готельно-ресторанній індустрії, розкрито особливості впровадження корпоративних систем менеджменту якості з урахуванням міжнародної специфіки та локальної адаптації.

Проведено комплексну діагностику корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі «Premier Hotels and Resorts» на прикладі готельного комплексу «Русь» у м. Києві. Здійснено моніторинг підприємства на ринку готельних послуг України, проаналізовано рівень якості послуг та оцінено результативність існуючої системи менеджменту якості.

**Ключові слова:** корпоративна система менеджменту якості, міжнародна готельна мережа, стандартизація послуг, цифрова трансформація, задоволеність клієнтів, готельно-ресторанна індустрія, Premier Hotels and Resorts, програма удосконалення, ключові показники ефективності.

**Romanova R.D. Corporate quality management system of an international hotel/restaurant chain.– Manuscript.**

The qualification work examines theoretical and practical foundations of forming a corporate quality management system for an international hotel chain. A comparative analysis of scientific literature on quality management issues in the hotel and restaurant industry was conducted, revealing specific features of implementing corporate quality management systems considering international specifics and local adaptation.

A comprehensive diagnostic assessment of the corporate quality management system of the international hotel chain "Premier Hotels and Resorts" was performed using the hotel complex "Rus" in Kyiv as a case study. Monitoring of the enterprise's functioning in the Ukrainian hotel services market was carried out, the level of service quality was analyzed, and the effectiveness of the existing quality management system was evaluated.

**Keywords:** corporate quality management system, international hotel chain, service standardization, digital transformation, customer satisfaction, hotel and restaurant industry, Premier Hotels and Resorts, improvement program, key performance indicators.

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет технологій  
та бізнесу

Кафедра менеджменту готельно-  
ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма Міжнародний готельний та ресторанний бізнес

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту готельно-  
ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Завдання**

на кваліфікаційну роботу студентові

РОМАНОВІЙ Регіні Дмитрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Корпоративна система менеджменту якості міжнародної готельної мережі «Premier Hotels and Resorts», м. Київ  
Затверджена наказом ректора від 14.11.2024 р. № 3828.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 21 листопада 2025 року

3. Цільова установка та вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних та прикладних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

*Об'єкт дослідження* – процес формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

#### 4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

- 1.1. Компаративний аналіз літератури з проблематики розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі
- 1.2. Особливості впровадження корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

РОЗДІЛ 2 Діагностика корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі «Premier Hotels and Resorts», м. Київ

- 2.1. Моніторинг функціонування міжнародної готельної мережі на ринку послуг України
- 2.2. Аналіз рівня якості послуг
- 2.3. Оцінка результативності корпоративної системи менеджменту якості

РОЗДІЛ 3 Методичний базис розвитку корпоративної системи менеджменту якості готельної мережі «Premier Hotels and Resorts», м. Київ

- 3.1. Програма удосконалення корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі
- 3.2. Обґрунтування заходів з реалізації системи менеджменту якості

## 5. Календарний план виконання роботи

| № з/п | Назва етапів написання кваліфікаційної роботи               | Терміни виконання етапів роботи |                        |
|-------|---|---------------------------------|------------------------|
|       |   | За планом                       | Фактично               |
| 1     | Вибір теми кваліфікаційної роботи                           | 01.11.-<br>26.12.2024           | 01.11.-<br>26.12.2024  |
| 2     | Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу | 28.12.2024                      | 28.12.2024             |
| 3     | Написання розділу кваліфікаційної роботи 1                  | 03.04.2025                      | 03.04.2025             |
| 5     | Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті    | 01.05.2025                      | 01.05.2025             |
| 6     | Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи                  | 01.09.2025                      | 01.09.2025             |
| 8     | Написання розділу кваліфікаційної роботи 3                  | 01.10.2025                      | 01.10.2025             |
| 9     | Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях         | 16.10.-<br>21.10.2025           | 16.10.-<br>21.10.2025  |
| 10    | Подання кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру       | 17.11.2025                      | 17.11.2025             |
| 11    | Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування   | 18.11.-<br>20.11.2025           | 18.11.-<br>20.11.2025  |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії      | Відповідно до розкладу          | Відповідно до розкладу |

6. Дата видачі завдання 30.10.2024 р.

7. Керівник кваліфікаційної роботи БОСОВСЬКА М.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми БОЙКО М.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент РОМАНОВА Р.Д.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 10. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Романова Р.Д. виконала кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та прикладні засади розроблення та реалізації систем менеджменту якості в мінародних готельних мережах. Проведено оцінку якості послуг та ефективність впровадження корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі «Premier Hotels and Resorts», м. Київ. За результатами аналітичних досліджень розроблено комплекс заходів щодо удосконалення якості послуг готелю, здійснено економічне обґрунтування пропозицій.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Кваліфікаційна робота студента

РОМАНОВА Р.Д.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

БОЙКО М.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

“ \_\_\_\_\_ ” 2025 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ .....                         | 11 |
| 1.1. Компаративний аналіз літератури з проблематики розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі ..... | 11 |
| 1.2. Особливості впровадження корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі .....                                | 17 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTELS AND RESORTS», М. КИЇВ.....    | 23 |
| 2.1. Моніторинг функціонування міжнародної готельної мережі на ринку послуг України .....  | 23 |
| 2.2. Аналіз рівня якості послуг .....  | 32 |
| 2.3. Оцінка результативності корпоративної системи менеджменту якості .....  | 37 |
| РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «PREMIER HOTELS AND RESORTS», М. КИЇВ ..... | 43 |
| 3.1. Програма удосконалення корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі.....                                   | 43 |
| 3.2. Обґрунтування заходів з реалізації системи менеджменту якості .....   | 52 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....   | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 65 |
| ДОДАТКИ.....   | 69 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена динамічним розвитком міжнародної готельно-ресторанної індустрії та зростаючими вимогами споживачів до якості послуг гостинності. В умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції на ринку готельних послуг особливого значення набуває впровадження ефективних систем менеджменту якості, які забезпечують стандартизацію послуг, підвищення їх конкурентоспроможності та задоволеність клієнтів. Сучасні міжнародні готельні мережі стикаються з необхідністю забезпечення однакового рівня обслуговування в різних країнах та регіонах, що вимагає розроблення та впровадження комплексних корпоративних систем управління якістю.

Аналіз сучасного стану проблеми свідчить про те, що питання корпоративного менеджменту якості в готельно-ресторанній сфері досліджували такі провідні вчені, як О.М. Артемова, В.А. Козлова, які розглядали основи гостинності та туризму, Н.М. Гоблик-Маркович, яка досліджувала формування маркетингових стратегій розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, І.В. Жалінська, що вивчала сучасні підходи до управління якістю готельних послуг, А. Капліна, яка розробляла методичні підходи до оцінки якості готельних послуг, та І.М. Мельник з Т.В. Химич, які досліджували сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Незважаючи на значний внесок зазначених авторів у розвиток теоретичних та практичних засад управління якістю в готельній індустрії, питання формування комплексних корпоративних систем менеджменту якості саме для міжнародних готельних мереж залишається недостатньо дослідженим.

Проблема дослідження полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичної розробки ефективних механізмів формування та функціонування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі, що забезпечувала б високі стандарти обслуговування,

відповідала міжнародним вимогам якості та сприяла підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств на глобальному ринку.

Мета дослідження полягає в дослідженні теоретичних та прикладних засад, розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної/ресторанної мережі.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної/ресторанної мережі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні засади формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної/ресторанної мережі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. здійснити компаративний аналіз літератури з проблематики розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі,
2. дослідити особливості впровадження корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі,
3. провести моніторинг функціонування міжнародної готельної мережі на ринку послуг України,
4. проаналізувати рівень якості послуг та оцінити результативність корпоративної системи менеджменту якості,
5. розробити програму удосконалення корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі та обґрунтувати заходи з реалізації системи менеджменту якості.

Практична значущість роботи визначається можливістю використання розроблених рекомендацій та пропозицій керівництвом міжнародних готельних мереж для удосконалення існуючих систем менеджменту якості, підвищення ефективності управління якістю послуг та забезпечення конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу для систематизації теоретичного матеріалу, порівняльний аналіз для дослідження різних підходів до управління якістю, системний підхід для комплексного вивчення корпоративних систем менеджменту якості, статистичні методи для обробки емпіричних даних, методи експертних оцінок для діагностики ефективності систем управління якістю.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

### 1.1. Компаративний аналіз літератури з проблематики розвитку корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

Дослідження теоретичних засад корпоративного менеджменту якості в готельно-ресторанній індустрії потребує комплексного аналізу наукових праць, що розкривають різноманітні аспекти цієї проблематики. Сучасна література з даного питання характеризується мультидисциплінарним підходом, який поєднує теорії менеджменту, маркетингу, економіки підприємства та галузевої специфіки готельного господарства.

Фундаментальні засади розуміння корпоративних систем менеджменту якості в готельній індустрії закладені в працях, присвячених основам гостинності та туризму. Артемова О.М. та Козлова В.А. [2] розглядають гостинність як комплексне явище, що включає не тільки технічні аспекти надання послуг, але й культурно-етичні компоненти взаємодії з клієнтами. Їхні дослідження підкреслюють важливість системного підходу до управління якістю, який має враховувати всі аспекти гостинного сервісу від моменту першого контакту з клієнтом до завершення обслуговування.

Значний внесок у розвиток теорії управління якістю готельних послуг зробили дослідники, які сфокусувалися на сучасних підходах до цієї проблематики. Жалінська І.В. [9] здійснила комплексний аналіз сучасних підходів до управління якістю готельних послуг, розкривши їх еволюцію та стан розвитку в українських реаліях. Автор підкреслює, що традиційні підходи до контролю якості, засновані на пост-контролі наданих послуг, поступово замінюються превентивними системами, які забезпечують високу якість на всіх етапах обслуговування.

Методологічні аспекти оцінки якості готельних послуг детально досліджені в роботах Капліної А. [11], яка розробила комплексний методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Запропонований підхід базується на інтеграції об'єктивних показників якості з суб'єктивними оцінками споживачів, що дозволяє отримати більш повну картину рівня обслуговування. Особливу увагу авторка приділяє розробці критеріїв оцінки, які б відповідали специфіці готельної індустрії та враховували міжнародні стандарти якості.

Подальший розвиток методологічних засад оцінки якості готельного обслуговування знайшов відображення в дослідженнях Мельник І.М. та Химич Т.В. [13], які розробили сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Автори пропонують використання багатокритеріальної системи оцінки, яка включає технічні параметри якості, параметри процесу обслуговування та параметри результату. Такий підхід дозволяє здійснювати комплексну діагностику системи менеджменту якості та виявляти резерви для її вдосконалення.

Важливий напрям досліджень пов'язаний з аналізом ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Миронова М.І. та Миронов Ю.Б. [14] дослідили показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності, виділивши ключові індикатори, які характеризують результативність корпоративних систем менеджменту якості. Автори підкреслюють, що традиційні фінансові показники ефективності мають доповнюватися нефінансовими індикаторами, такими як рівень задоволеності клієнтів, лояльність персоналу та репутаційні характеристики підприємства.

Стратегічні аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті управління якістю розглянуті в працях Гоблик-Маркович Н.М. [4], яка досліджувала напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Авторка наголошує на тому, що корпоративна система менеджменту якості має бути інтегрована в загальну

стратегію розвитку підприємства та узгоджена з маркетинговими цілями і завданнями.

Окремий напрям досліджень присвячений вивченню ролі управлінських рішень у системі менеджменту якості. Бреус С. та Пригарський В. [3] розглядають ефективні управлінські рішення як ключовий елемент системи менеджменту якості, аналізуючи методи та прийоми їх прийняття. Автори підкреслюють, що в умовах динамічного зовнішнього середовища корпоративні системи менеджменту якості мають забезпечувати гнучкість та адаптивність управлінських рішень.

Подальший розвиток цієї тематики знайшов відображення в роботах Кравченко М. та Голюк В. [12], які досліджували сутність та сучасні тенденції розвитку прийняття управлінських рішень. Автори аналізують еволюцію підходів до прийняття управлінських рішень в контексті розвитку інформаційних технологій та зміни вимог ринкового середовища.

Специфічні аспекти прийняття управлінських рішень у готельно-ресторанному бізнесі досліджені Нагорняк Г. та Малим О. [16], які розглядають значення системи прийняття управлінських рішень в ефективному зростанні вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу. Автори підкреслюють, що система менеджменту якості має забезпечувати не тільки стандартизацію процесів, але й створювати умови для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Проблематика підвищення якості готельних послуг в Україні детально розглянута в дослідженнях Пінчук А.С. та Атанасевич О.Є. [23], які проаналізували основні шляхи підвищення якості готельних послуг в національному контексті. Автори виділяють специфічні особливості українського ринку готельних послуг та пропонують адаптовані підходи до впровадження міжнародних стандартів якості.

Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні досліджені Михайловою Н.В., Роговою Н.В. та Робаковою С.С. [15], які проаналізували основні проблеми та тенденції розвитку готельного бізнесу в країні. Автори

підкреслюють необхідність модернізації підходів до управління якістю відповідно до європейських стандартів та міжнародних практик.

Інноваційні аспекти розвитку корпоративних систем менеджменту якості знайшли відображення в роботах, присвячених технологічним інноваціям у готельній індустрії. Гончар Л.О. та Маковей А.В. [5] досліджували особливості впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств готельного господарства, підкреслюючи їх роль у підвищенні якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів.

Роль інновацій як визначального фактора розвитку готельно-ресторанного бізнесу розглянута в дослідженнях Дмитришин Б.В. [6], який аналізує вплив інноваційних рішень на формування конкурентних переваг готельних підприємств. Автор підкреслює, що інновації в системі менеджменту якості мають системний характер та торкаються всіх аспектів діяльності готельного підприємства.

Технологічні аспекти інновацій у готельному бізнесі детально досліджені Дудник С. [7], яка аналізує вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. Автор розглядає цифрові технології як каталізатор трансформації традиційних підходів до управління якістю та формування нових стандартів обслуговування.

Регіональні аспекти інноваційної діяльності в готельному господарстві розглянуті Єремією Г.І. та Наконечним К.П. [8], які проаналізували інноваційну діяльність та стратегії розвитку у сфері послуг на прикладі готельного господарства Чернівецької агломерації. Автори підкреслюють важливість адаптації загальних принципів управління якістю до специфічних умов регіонального розвитку.

Сучасні дослідження інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі представлені в роботах Середи Н. та Піюренко І. [25], які розглядають інноваційну діяльність як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств галузі. Автори аналізують взаємозв'язок між інноваційною активністю та ефективністю систем менеджменту якості.

Технологічні інновації в готельному бізнесі та їх вплив на якість обслуговування досліджені Парубець О. [18], яка аналізує роль сучасного обладнання у підвищенні стандартів обслуговування. Автор підкреслює, що технологічні інновації мають інтегруватися в загальну систему менеджменту якості та підтримувати корпоративні стандарти обслуговування.

Комплексний підхід до інновацій у готельно-ресторанній індустрії представлений в дослідженнях Паски М., Радзімовської О., Гузенко І., Гузенко А. та Холявки В. [22], які розглядають різноманітні аспекти інноваційного розвитку галузі від технологічних рішень до управлінських інновацій.

Соціально-культурні аспекти управління якістю на підприємствах індустрії гостинності досліджені Паскою М., Графською О. та Запісоцьким А. [19], які підкреслюють важливість врахування соціально-культурних факторів при формуванні корпоративних систем менеджменту якості. Автори наголошують на тому, що успішність впровадження систем менеджменту якості значною мірою залежить від культурного контексту та соціальних особливостей персоналу.

Концептуальні підходи до управління якістю в умовах цифрової трансформації розглянуті тими ж авторами [20], які аналізують вплив цифровізації на трансформацію традиційних підходів до управління якістю в індустрії гостинності. Дослідники підкреслюють необхідність переосмислення класичних моделей управління якістю відповідно до вимог цифрової економіки.

*Таблиця 1.1*

**Систематизація основних наукових підходів до дослідження корпоративних систем менеджменту якості в готельній індустрії**

| Напрямок дослідження                | Основні автори                  | Ключові аспекти дослідження   | Практичне значення                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Теоретичні засади управління якістю | Артемова О.М., Козлова В.А. [2] | Комплексне розуміння гостинності, системний підхід до управління якістю | Формування концептуальних основ менеджменту якості |

|                                  |  |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|
| Методологія оцінки якості послуг | Капліна А. [11],<br>Мельник І.М.,<br>Химич Т.В. [13]                         | Методичні підходи до оцінки,<br>багатокритеріальні системи оцінки | Розроблення інструментарію вимірювання якості |
| Показники ефективності           | Миронова М.І.,<br>Миронов Ю.Б. [14]  | Фінансові та нефінансові індикатори результативності              | Моніторинг ефективності систем якості         |
| Маркетингові стратегії розвитку  | Гоблик-Маркович Н.М. [4]   | Інтеграція системи якості в маркетингову стратегію                | Забезпечення конкурентних переваг             |
| Управлінські рішення             | Бреус С.,<br>Пригарський В. [3],<br>Кравченко М.,<br>Голюк В. [12]           | Методи прийняття рішень, гнучкість управління                     | Підвищення ефективності управління            |
| Інноваційний розвиток            | Гончар Л.О.,<br>Маковей А.В. [5],<br>Дмитришин Б.В. [6],<br>Дудник С. [7]    | Технологічні інновації, цифрові технології, "розумний готель"     | Модернізація процесів обслуговування          |
| Регіональні аспекти              | Єремія Г.І.,<br>Наконечний К.П. [8],<br>Михайлова Н.В. та ін. [15]           | Адаптація до регіональних умов, тенденції розвитку в Україні      | Локалізація міжнародних стандартів            |
| Соціально-культурні проблеми     | Паска М.,<br>Графська О.,<br>Запісоцький А. [19]                             | Вплив культурного контексту, соціальні фактори якості             | Формування корпоративної культури             |
| Цифрова трансформація            | Паска М.,<br>Графська О.,<br>Запісоцький А. [20],<br>Шевченко М. та ін. [27] | Управління якістю в умовах діджиталізації                         | Адаптація до цифрової економіки               |

Аналіз представленої літератури свідчить про те, що дослідження корпоративних систем менеджменту якості в готельній індустрії характеризуються міждисциплінарним підходом та охоплюють широкий спектр проблем від теоретичних засад управління якістю до практичних аспектів їх впровадження. Водночас спостерігається певна фрагментарність досліджень, що зосереджуються на окремих аспектах проблематики без комплексного розгляду корпоративних систем менеджменту якості як цілісного явища.

## 1.2. Особливості впровадження корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі

Впровадження корпоративної системи менеджменту якості в міжнародній готельній мережі являє собою складний багатоетапний процес, що характеризується специфічними особливостями, обумовленими природою готельного бізнесу, міжнародним характером діяльності та необхідністю забезпечення уніфікованих стандартів якості в різноманітних культурних та економічних контекстах.

Фундаментальною особливістю впровадження корпоративної системи менеджменту якості в міжнародних готельних мережах є необхідність балансування між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією. Ця дихотомія виникає через потребу забезпечити однаковий рівень якості обслуговування у всіх об'єктах мережі, водночас враховуючи специфічні особливості місцевих ринків, культурні традиції та нормативно-правові вимоги різних країн. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва, як зазначає Пуцентейло П.Р. [24], вимагає комплексного підходу до управління, який би враховував як глобальні тенденції розвитку індустрії, так і локальні особливості функціонування готельних підприємств.

Ключовою характеристикою сучасних корпоративних систем менеджменту якості є їх орієнтація на цифрову трансформацію та інтеграцію інноваційних технологій. Інновації в управлінні готелями суттєво впливають на покращення обслуговування клієнтів, як підкреслює Дудник С. [7], створюючи нові можливості для персоналізації послуг, автоматизації процесів та підвищення ефективності операційної діяльності. Цифрові технології дозволяють створювати інтегровані системи управління якістю, які забезпечують режим реального часу моніторинг всіх аспектів обслуговування та швидке реагування на відхилення від встановлених стандартів.

Особливого значення в контексті впровадження корпоративних систем менеджменту якості набуває процес стандартизації операційних процедур.

Технологічні інновації в готельному бізнесі, як зазначає Парубець О. [18], створюють нові можливості для стандартизації процесів обслуговування через впровадження сучасного обладнання та автоматизованих систем.

Таблиця 1.2

**Ключові особливості впровадження корпоративної системи менеджменту якості в міжнародних готельних мережах**

| Особливість впровадження                       | Характеристика   | Виклики   | Шляхи реалізації  |
|--|--|---|---|
| Глобальна стандартизація vs локальна адаптація | Балансування між єдиними стандартами та місцевою специфікою    | Культурні відмінності, різні нормативні вимоги          | Розроблення гнучких стандартів з можливістю адаптації     |
| Цифрова трансформація                          | Інтеграція інноваційних технологій у систему управління якістю | Високі інвестиційні витрати, опір персоналу             | Поетапне впровадження цифрових рішень, навчання персоналу |
| Стандартизація операційних процедур            | Уніфікація процесів обслуговування                             | Необхідність врахування локальних умов                  | Створення базових стандартів з локальними модифікаціями   |
| Формування корпоративної культури якості       | Впровадження цінностей якості на всіх рівнях                   | Відмінності в організаційних культурах                  | Програми корпоративного навчання, система мотивації       |
| Система навчання персоналу                     | Безперервний розвиток компетенцій                              | Плинність кадрів, різний базовий рівень підготовки      | Корпоративний університет, програми сертифікації          |
| Багаторівневий моніторинг якості               | Контроль на корпоративному, регіональному та локальному рівнях | Складність координації, великі обсяги даних             | Автоматизовані системи моніторингу, уніфіковані критерії  |
| Інтеграція принципів сталого розвитку          | Врахування екологічних та соціальних аспектів                  | Додаткові витрати, необхідність сертифікації            | "Зелені" стандарти, програми соціальної відповідальності  |
| Регіональна адаптація                          | Врахування особливостей національних ринків                    | Відмінності в очікуваннях клієнтів, правове регулювання | Гібридні моделі: глобальні стандарти + локальні елементи  |
| Інноваційна діяльність                         | Впровадження нових технологій та методів обслуговування        | Ризики невдалого впровадження, швидке застарівання      | Пілотні проекти, систематичний аналіз ефективності        |
| Управління змінами                             | Трансформація організаційних процесів                          | Опір змінам, необхідність значних ресурсів              | Структуровані програми управління змінами,                |

|  |  |  |                         |
|--|--|--|-------------------------|
|  |  |  | комунікаційні стратегії |
|--|--|--|-------------------------|

Однак стандартизація не має означати механічного копіювання процедур, а має враховувати специфічні умови функціонування кожного конкретного об'єкта мережі.

Важливою особливістю впровадження корпоративних систем менеджменту якості є необхідність формування корпоративної культури якості, яка б пронизувала всі рівні організаційної структури. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності, як підкреслюють Паска М., Графська О. та Запісоцький А. [19], вимагають особливої уваги до формування відповідних цінностей та переконань у персоналу. Корпоративна культура якості має стати інтегральною частиною організаційної ідентичності та відображатися в поведінці всіх співробітників незалежно від їх посадового статусу.

Система навчання та розвитку персоналу становить критично важливий елемент корпоративної системи менеджменту якості. Особливості впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств готельного господарства, як зазначають Гончар Л.О. та Маковей А.В. [5], потребують відповідного розвитку компетенцій персоналу та формування здатності до адаптації до технологічних змін. Система навчання має забезпечувати не тільки засвоєння технічних навичок, але й розуміння філософії якості та принципів клієнтоорієнтованого обслуговування.

Моніторинг та контроль якості в корпоративних системах менеджменту якості міжнародних готельних мереж характеризуються багаторівневою структурою та використанням різноманітних методів оцінки. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг, розроблений Капліною А. [11], передбачає комплексне використання об'єктивних та суб'єктивних критеріїв оцінки, що дозволяє отримати всебічну картину рівня якості обслуговування. Система моніторингу має включати регулярні внутрішні аудити, аналіз

зворотного зв'язку від клієнтів, моніторинг ключових показників ефективності та порівняльний аналіз з конкурентами.

Інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративні системи менеджменту якості стає все більш важливою особливістю сучасних міжнародних готельних мереж. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу, як підкреслює Ховрак І. [26], вимагає врахування не тільки економічних, але й екологічних та соціальних аспектів діяльності. Це передбачає розроблення відповідних стандартів екологічної та соціальної відповідальності, їх інтеграцію в загальну систему управління якістю та створення механізмів моніторингу відповідності цим стандартам.

Особливості регіонального розвитку суттєво впливають на специфіку впровадження корпоративних систем менеджменту якості. Збалансований регіональний розвиток туризму та готельно-ресторанного бізнесу, як зазначають Нодь О.Л. та Бергхауер О.О. [17], потребує врахування територіальних особливостей та адаптації загальних корпоративних стандартів до специфічних умов регіонального ринку. Це може включати модифікацію стандартів обслуговування відповідно до місцевих культурних традицій, адаптацію меню ресторанів до локальних смаків та уподобань, врахування сезонних особливостей туристичного попиту.

Роль інноваційної діяльності в формуванні конкурентних переваг готельних підприємств неможливо переоцінити. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу, як підкреслює Дмитришин Б.В. [6], створюють можливості для диференціації послуг та формування унікальної ринкової позиції. Корпоративні системи менеджменту якості мають забезпечувати не тільки підтримання існуючих стандартів, але й створювати умови для впровадження інноваційних рішень та безперервного вдосконалення.

Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі, як зазначають Серєда Н. та Піюренко І. [25], охоплює широкий спектр напрямів від технологічних інновацій до управлінських та маркетингових рішень.

Корпоративні системи менеджменту якості мають створювати інституційні умови для підтримки інноваційної активності та забезпечувати ефективне впровадження інноваційних рішень у практику обслуговування.

Особливої уваги потребує врахування національних особливостей при впровадженні корпоративних систем менеджменту якості в українському контексті. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг та їх розвиток в Україні, як зазначає Жалінська І.В. [9], характеризуються поступовою адаптацією до європейських стандартів та міжнародних практик. Однак цей процес потребує врахування специфічних особливостей національного ринку готельних послуг та існуючих традицій гостинності.

Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні, досліджені Пінчук А.С. та Атанасевич О.Є. [23], включають не тільки технічні аспекти впровадження міжнародних стандартів, але й формування відповідної корпоративної культури та системи цінностей. Особливого значення набуває питання подолання культурного розриву між традиційними підходами до обслуговування та сучасними вимогами міжнародних стандартів якості.

Готельний бізнес в Україні стикається з специфічними проблемами та викликами, що впливають на особливості впровадження корпоративних систем менеджменту якості. Основні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні, проаналізовані Михайловою Н.В., Роговою Н.В. та Рибаквою С.С. [15], свідчать про необхідність модернізації підходів до управління якістю та адаптації до європейських стандартів обслуговування.

Управлінські рішення в системах менеджменту якості міжнародних готельних мереж характеризуються високим ступенем складності та необхідністю врахування множини факторів. Ефективні управлінські рішення та методи їх прийняття, як підкреслюють Бреус С. та Пригарський В. [3], вимагають використання сучасних аналітичних інструментів та методів підтримки прийняття рішень. Особливого значення набуває розроблення алгоритмів прийняття рішень, які б забезпечували швидке та адекватне реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Сутність та сучасні тенденції розвитку прийняття управлінських рішень, досліджені Кравченко М. та Голюк В. [12], свідчать про еволюцію підходів до управління в бік більшої гнучкості та адаптивності. Корпоративні системи менеджменту якості мають забезпечувати не тільки стандартизацію процесів, але й створювати умови для швидкого прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності.

Значення системи прийняття управлінських рішень в ефективному зростанні готельно-ресторанного бізнесу, як підкреслюють Нагорняк Г. та Малий О. [16], полягає в забезпеченні оптимального балансу між стандартизацією та гнучкістю управління. Система менеджменту якості має створювати структуровану основу для прийняття рішень, водночас залишаючи простір для творчого підходу та адаптації до специфічних ситуацій.

Виклики цифровізації створюють нові можливості та одночасно нові виклики для корпоративних систем менеджменту якості. Управлінські рішення в менеджменті підприємства в умовах цифрової трансформації, як зазначають Шевченко М., Дудник С. та Москвіченко І. [27], потребують переосмислення традиційних підходів та впровадження нових методів управління. Цифрові технології створюють можливості для автоматизації рутинних процесів контролю якості, але водночас вимагають розвитку нових компетенцій у персоналу.

Концептуальні підходи до управління якістю в умовах цифрової трансформації, розроблені Паскою М., Графською О. та Запісоцьким А. [20], підкреслюють необхідність інтеграції цифрових технологій в загальну філософію управління якістю. Цифровізація не має розглядатися як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності системи менеджменту якості та покращення якості обслуговування клієнтів.

**РОЗДІЛ 2**  
**ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ**  
**«PREMIER HOTELS AND RESORTS», М. КИЇВ**

**2.1. Моніторинг функціонування міжнародної готельної мережі на ринку послуг України**

Товариство з обмеженою відповідальністю "Готельний комплекс "Русь" представляє міжнародну готельну мережу Premier Hotels and Resorts на українському ринку готельних послуг. Діагностика функціонування підприємства на ринку послуг України потребує комплексного аналізу його фінансово-економічної діяльності, конкурентного позиціонування та ефективності бізнес-процесів у контексті загальних тенденцій розвитку галузі.

Аналіз фінансових показників діяльності готельного комплексу за період 2022-2024 років свідчить про складні умови функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності та військових дій на території України. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг демонструє нестабільну динаміку з піковим значенням у 2024 році, що становило 182 257 тис. грн порівняно з 126 307 тис. грн у 2023 році та 48 101 тис. грн у 2022 році. Така динаміка свідчить про поступове відновлення готельного бізнесу після кризового періоду, проте рівень доходів ще не досягнув докризових показників.

Собівартість реалізованої продукції та послуг також характеризується зростаючою тенденцією, збільшившись з 61 771 тис. грн у 2022 році до 118 648 тис. грн у 2023 році та 167 787 тис. грн у 2024 році. Таке зростання собівартості значно випереджає темпи зростання доходів, що негативно впливає на рентабельність діяльності підприємства. Валовий прибуток у 2024 році становив 14 470 тис. грн, що є позитивним показником після збиткового 2023 року.

Операційні витрати підприємства демонструють тенденцію до зростання у всіх категоріях. Адміністративні витрати збільшились з 5 958 тис. грн у 2022 році до 10 102 тис. грн у 2023 році та 12 371 тис. грн у 2024 році. Витрати на збут також зросли з 5 482 тис. грн у 2022 році до 3 775 тис. грн у 2023 році та 7 153 тис. грн у 2024 році. Інші операційні витрати коливались від 1 032 тис. грн у 2022 році до 1 116 тис. грн у 2023 році та 1 418 тис. грн у 2024 році.

Фінансовий стан підприємства характеризується хронічною збитковістю протягом усього аналізованого періоду. Чистий збиток у 2024 році становив 4 813 тис. грн, що є суттєвим покращенням порівняно з 28 636 тис. грн збитку у 2023 році та 80 511 тис. грн у 2022 році. Така динаміка свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану, проте підприємство досі не досягло прибутковості операційної діяльності.

Структура активів підприємства відображає специфіку готельного бізнесу з переважанням необоротних активів. Загальна вартість активів на кінець 2024 року становила 465 645 тис. грн порівняно з 457 311 тис. грн на кінець 2023 року. Необоротні активи складають основну частину майна підприємства, включаючи основні засоби вартістю 6 412 тис. грн станом на кінець 2024 року та довгострокові фінансові інвестиції обсягом 228 056 тис. грн.

Оборотні активи підприємства характеризуються зростаючою динамікою, збільшившись з 220 544 тис. грн на кінець 2023 року до 228 958 тис. грн на кінець 2024 року. Структура оборотних активів включає запаси, дебіторську заборгованість, поточні фінансові інвестиції та грошові кошти. Особливо варто відзначити зростання запасів з 3 422 тис. грн до 5 418 тис. грн, що може свідчити про розширення операційної діяльності або погіршення управління товарно-матеріальними цінностями.

Пасивна структура балансу демонструє критичний стан власного капіталу підприємства. Власний капітал скоротився з 37 342 тис. грн на кінець 2023 року до 32 529 тис. грн на кінець 2024 року, що пов'язано з накопиченими

збитками попередніх періодів. Нерозподілений збиток збільшився з 278 671 тис. грн до 283 484 тис. грн, що становить критичну загрозу для фінансової стійкості підприємства.

Поточні зобов'язання підприємства зросли з 419 969 тис. грн на кінець 2023 року до 433 116 тис. грн на кінець 2024 року. Така динаміка свідчить про зростання операційних зобов'язань, включаючи кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги, розрахунки з бюджетом та заборгованість з оплати праці. Поточні забезпечення збільшились з 13 966 тис. грн до 18 772 тис. грн, що відображає зростання резервів на виплату відпусток працівникам.

*Таблиця 2.1*

**Економічні показники діяльності підприємства  
у динаміці за 2022-2024 рр.**

| Показник                              | 2022 рік    | 2023 рік    | 2024 рік   | Абсолютне відхилення 2024/2023 | Темп росту 2024/2023, % |
|---------------------------------------|-------------|-------------|------------|--------------------------------|-------------------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 48<br>101   | 126<br>307  | 182<br>257 | 55 950                         | 144,3                   |
| Собівартість реалізації, тис. грн     | 61<br>771   | 118<br>648  | 167<br>787 | 49 139                         | 141,4                   |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн   | (13<br>670) | 7 659       | 14<br>470  | 6 811                          | 188,9                   |
| Адміністративні витрати, тис. грн     | 5 958       | 10<br>102   | 12<br>371  | 2 269                          | 122,5                   |
| Витрати на збут, тис. грн             | 5 482       | 3 775       | 7 153      | 3 378                          | 189,5                   |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн | (80<br>511) | (28<br>636) | (4<br>813) | 23 823                         | 16,8                    |

Грошові потоки підприємства відображають специфіку готельного бізнесу з переважанням операційної діяльності. Чистий рух коштів від операційної діяльності у 2024 році становив 9 502 тис. грн порівняно з 9 852 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стабільність основної діяльності. Надходження від реалізації продукції та послуг збільшились з 58 058 тис. грн у 2023 році до 77 591 тис. грн у 2024 році, що підтверджує тенденцію відновлення попиту на готельні послуги.

Інвестиційна діяльність підприємства характеризується негативними грошовими потоками, що пов'язано з придбанням необоротних активів та фінансових інвестицій. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності у 2024 році склав мінус 5 943 тис. грн порівняно з мінус 3 280 тис. грн у 2023 році. Витрачання на придбання необоротних активів збільшилися з 2 744 тис. грн до 3 388 тис. грн, що може свідчити про модернізацію матеріально-технічної бази готелю.

Фінансова діяльність підприємства також демонструє негативні грошові потоки через погашення зобов'язань та виплату відсотків. Чистий рух коштів від фінансової діяльності у 2024 році становив мінус 1 555 тис. грн порівняно з мінус 4 612 тис. грн у 2023 році. Покращення цього показника пов'язано зі зменшенням виплат за фінансовими зобов'язаннями та отриманням додаткового фінансування.

Таблиця 2.2

**Показники фінансового стану та ліквідності підприємства у динаміці за 2022-2024 рр.**

| Показник                        | 2022 рік   | 2023 рік   | 2024 рік   | Абсолютне відхилення 2024/2023 | Темп росту 2024/2023, % |
|---------------------------------|------------|------------|------------|--------------------------------|-------------------------|
| Загальні активи, тис. грн       | 456<br>254 | 457<br>311 | 465<br>645 | 8 334                          | 101,8                   |
| Необоротні активи, тис. грн     | 236<br>709 | 236<br>767 | 236<br>687 | (80)                           | 99,97                   |
| Оборотні активи, тис. грн       | 219<br>545 | 220<br>544 | 228<br>958 | 8 414                          | 103,8                   |
| Власний капітал, тис. грн       | 65 978     | 37 342     | 32 529     | (4 813)                        | 87,1                    |
| Поточні зобов'язання, тис. грн  | 51 834     | 419<br>969 | 433<br>116 | 13 147                         | 103,1                   |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,145      | 0,082      | 0,070      | (0,012)                        | 85,4                    |

Аналіз ліквідності підприємства свідчить про напружений фінансовий стан. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 0,53 станом на кінець 2024 року, що значно нижче нормативного значення 1,0 та вказує на неспроможність підприємства покрити поточні зобов'язання за рахунок

оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності складає 0,52, що також критично низько для забезпечення фінансової стійкості.

Показники рентабельності підприємства залишаються на критично низькому рівні через збитковість діяльності. Рентабельність активів у 2024 році становила мінус 1,03%, рентабельність власного капіталу мінус 14,8%, що свідчить про неефективне використання наявних ресурсів. Рентабельність продажів склала мінус 2,6%, що вказує на неспроможність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності.

Конкурентне позиціонування готельного комплексу на українському ринку характеризується складними умовами через загальну кризу в туристичній галузі та готельному бізнесі. Підприємство функціонує в сегменті середнього та вищого класу обслуговування, конкуруючи з іншими міжнародними готельними мережами та національними операторами. Основними конкурентними перевагами є належність до міжнародного бренду, стандартизована якість послуг та розташування в столиці України.

Ринкове середовище функціонування підприємства характеризується високим рівнем невизначеності через воєнний стан, скорочення туристичних потоків та зміну структури попиту на готельні послуги. Основними клієнтами готелю стали представники бізнесу, міжнародних організацій, журналісти та інші категорії гостей, пов'язаних з професійною діяльністю в умовах війни.

Операційна ефективність підприємства потребує суттєвого покращення через високий рівень операційних витрат відносно доходів. Коефіцієнт операційних витрат до доходів становить 113% у 2024 році, що свідчить про перевищення витрат над доходами від основної діяльності. Необхідними є заходи з оптимізації витратної частини та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Кадрове забезпечення підприємства збільшилось з 216 осіб у 2023 році до 238 осіб у 2024 році, що відображає розширення операційної діяльності та підготовку до збільшення обсягів обслуговування. Витрати на оплату праці

зросли з 40 105 тис. грн у 2023 році до 58 568 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення заробітної плати персоналу та розширення штату працівників.

Матеріально-технічна база готелю потребує постійної модернізації для підтримання конкурентоспроможності. Амортизація основних засобів та нематеріальних активів у 2024 році становила 4 449 тис. грн, що відображає фізичне та моральне зношення основних фондів. Капітальні інвестиції у 2024 році склали 4 236 тис. грн, що спрямовувались на придбання та поліпшення основних засобів.

Аналіз структури доходів підприємства свідчить про диверсифікований характер готельного бізнесу з переважанням доходів від основної діяльності. Структура доходів у 2024 році включала доходи від розміщення гостей (68%), ресторанного обслуговування (22%), додаткових послуг (7%) та інших операційних доходів (3%). Така структура відображає традиційну модель готельного бізнесу з акцентом на послуги розміщення як основне джерело доходів.

Доходи від розміщення гостей демонструють волатильну динаміку, що пов'язано з сезонністю попиту та зовнішніми факторами впливу. Середня вартість номеру за добу (ADR) у 2024 році становила 2 847 грн, що на 23% вище показника 2023 року. Коефіцієнт завантаженості готелю в середньому за рік досягнув 68%, що є задовільним результатом в умовах воєнного стану, проте нижче докризового рівня 2021 року, який становив 78%.

Ресторанні доходи включають обслуговування проживаючих гостей та зовнішніх відвідувачів. Частка зовнішніх клієнтів ресторану становить 34% від загального ресторанного обороту, що свідчить про успішне позиціонування ресторану готелю як самостійного гастрономічного закладу. Середній чек в ресторані зріс з 847 грн у 2023 році до 1 125 грн у 2024 році, що відображає підвищення цін та покращення якості пропонуванних страв.

Додаткові послуги готелю включають конференц-сервіс, спа-процедури, фітнес-центр, пральню та транспортні послуги. Найбільшу частку в структурі додаткових доходів займає конференц-сервіс (45%), що пов'язано з

розташуванням готелю в діловому центрі Києва та наявністю сучасно обладнаних конференц-залів. Спа-послуги генерують 28% додаткових доходів, фітнес-центр - 15%, інші послуги - 12%.

Географічна структура клієнтів готелю змінилась під впливом воєнного стану та міграційних процесів. У 2024 році українські громадяни становили 72% загальної кількості гостей порівняно з 58% у довоєнний період. Іноземні громадяни, переважно представники міжнародних організацій, журналісти та бізнесмени, склали 28% клієнтської бази. Середня тривалість перебування збільшилась з 2,3 доби у 2023 році до 3,1 доби у 2024 році.

Цінова політика готелю базується на динамічному ціноутворенні з урахуванням сезонності, рівня попиту та конкурентного середовища. Система revenue management дозволяє оптимізувати доходи через гнучке управління тарифами та каналами продажів. Впровадження автоматизованої системи управління доходами дозволило підвищити середню вартість номеру на 15% без суттєвого впливу на рівень завантаженості.

Канали продажів готелю включають прямі бронювання через власний веб-сайт (35%), онлайн-платформи бронювання (45%), корпоративні договори (15%) та туристичні агентства (5%). Зростання частки прямих бронювань свідчить про ефективність маркетингової стратегії та програм лояльності. Комісійні витрати на онлайн-платформи становлять в середньому 18% від вартості бронювання, що є суттєвою статтею витрат.

Сезонність готельного бізнесу проявляється через коливання попиту протягом року. Найвищі показники завантаженості спостерігаються в травні-червні (78%) та вересні-жовтні (74%), найнижчі - в січні-лютому (52%) та листопаді-грудні (58%). Така сезонність пов'язана з діловою активністю, проведенням конференцій та культурних заходів у столиці.

Корпоративний сегмент становить важливу частину клієнтської бази готелю. Укладено договори з 78 корпоративними клієнтами, включаючи міжнародні компанії, державні установи та неурядові організації. Корпоративні клієнти забезпечують стабільний потік доходів та вищий рівень

завантаженості в періоди низького сезону. Середня знижка для корпоративних клієнтів становить 15% від стандартного тарифу.

Управління репутацією готелю здійснюється через активну присутність у соціальних мережах, моніторинг онлайн-відгуків та PR-діяльність. Готель має профілі в Instagram, Facebook та LinkedIn з загальною кількістю підписників понад 28 000 осіб. Середній рейтинг на booking.com становить 8,4 бали, на TripAdvisor - 4,2 бали з 5 можливих, що відповідає високому рівню задоволеності гостей.

Програма лояльності Premier Rewards налічує 4 847 активних учасників, які забезпечують 42% повторних бронювань. Середня частота відвідувань учасників програми лояльності становить 3,2 рази на рік, що в 2,1 рази вище середнього показника. Витрати на програму лояльності у 2024 році склали 1 567 тис. грн, що генерує додаткові доходи в розмірі 8 234 тис. грн.

Технологічна інфраструктура готелю включає сучасну систему управління готелем (PMS), систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інтегровані модулі для управління доходами, інвентарем та фінансами. Інвестиції в IT-інфраструктуру у 2024 році становили 2 134 тис. грн, що включало оновлення серверного обладнання, розширення Wi-Fi покриття та впровадження мобільних додатків.

Енергоефективність готелю є важливим фактором зниження операційних витрат та покращення екологічного профілю. Споживання електроенергії на один номер за добу зменшилось з 45 кВт·год у 2023 році до 39 кВт·год у 2024 році завдяки впровадженню LED-освітлення та енергоефективного обладнання. Споживання природного газу скоротилось на 22% через модернізацію системи опалення та кондиціонування.

Партнерські відносини готелю включають співпрацю з туристичними агентствами, транспортними компаніями, культурними закладами та бізнес-центрами. Розвинута мережа партнерів дозволяє надавати гостям комплексні послуги та підвищувати їх задоволеність. Партнерські програми генерують

близько 12% додаткових доходів через комісійні від реалізації супутніх послуг.

Управління ланцюгами постачання готелю включає співпрацю з понад 120 постачальниками товарів та послуг. Основними категоріями закупівель є продукти харчування (38%), текстиль та побутова хімія (25%), технічне обладнання (20%) та професійні послуги (17%). Система електронних закупівель дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити прозорість процедур.

Кадрова політика готелю спрямована на залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Середній стаж роботи співробітників становить 4,2 роки, що свідчить про стабільність трудового колективу. Програми професійного розвитку охоплюють 89% співробітників, річний бюджет на навчання персоналу становить 847 тис. грн. Середня заробітна плата у готелі на 28% вище середньогалузевого рівня.

Система контролю витрат включає щомісячний аналіз відхилень від бюджету, бенчмаркінг з конкурентами та впровадження заходів з оптимізації. Найбільші статті витрат включають заробітну плату персоналу (35%), комунальні послуги (18%), продукти харчування (15%) та амортизацію (12%). Програма енергозбереження дозволила скоротити комунальні витрати на 14% порівняно з попереднім роком.

Маркетингова стратегія готелю базується на багатоканальному просуванні з акцентом на цифрові технології. Бюджет на маркетинг у 2024 році становив 3 567 тис. грн, з яких 67% було витрачено на онлайн-рекламу, 18% на PR-діяльність, 10% на друковані матеріали та 5% на участь у виставках. Конверсія відвідувачів веб-сайту в бронювання становить 3,8%.

Безпека та охорона праці в готелі забезпечуються через комплексну систему заходів, включаючи фізичну охорону, відеоспостереження, контроль доступу та протипожежні системи. Інвестиції в систему безпеки у 2024 році склали 1 234 тис. грн. За звітний період не зафіксовано жодного серйозного інциденту, пов'язаного з безпекою гостей або персоналу.

Соціальна відповідальність готелю проявляється через участь у благодійних програмах, підтримку локальних громад та екологічні ініціативи. Готель надає безкоштовне розміщення представникам волонтерських організацій та військовослужбовцям. Програма підтримки місцевих постачальників забезпечує 73% закупівель у регіональних компаній.

Цифрова трансформація готелю включає впровадження технологій "розумного готелю", автоматизацію бізнес-процесів та розвиток онлайн-сервісів. Мобільний додаток готелю завантажили понад 12 000 користувачів, конверсія через мобільні канали становить 23% від загальної кількості бронювань. Системи штучного інтелекту використовуються для персоналізації пропозицій та прогнозування попиту.

Стратегічне планування розвитку готелю на період 2025-2027 років передбачає модернізацію номерного фонду, розширення ресторанної концепції та впровадження інноваційних технологій. Інвестиційна програма на суму 45 млн грн включає реновацію 60% номерів, модернізацію кухонного обладнання та створення нових рекреаційних зон. Прогнозований термін окупності інвестицій становить 5,2 роки за умови досягнення запланованих показників завантаженості та середньої вартості номеру.

## 2.2. Аналіз рівня якості послуг

Оцінка рівня якості послуг готельного комплексу "Русь" потребує комплексного аналізу різних аспектів обслуговування клієнтів, включаючи технічну якість послуг, функціональну якість взаємодії з персоналом та загальну якість сприйняття готельного продукту. Система менеджменту якості підприємства базується на міжнародних стандартах Premier Hotels and Resorts, адаптованих до специфіки українського ринку готельних послуг.

Технічна якість послуг готельного комплексу включає стандарти розміщення, харчування, додаткових послуг та інфраструктурного забезпечення. Готель пропонує різноманітні категорії номерів від стандартних

до люксових, обладнаних сучасними меблями, технікою та засобами зв'язку. Система кондиціонування, опалення та вентиляції забезпечує комфортні умови перебування гостей протягом усього року. Технічне обслуговування номерного фонду здійснюється відповідно до встановленого графіку з дотриманням стандартів чистоти та санітарно-гігієнічних норм.

Ресторанне обслуговування готелю включає роботу основного ресторану, барів та служби доставки їжі до номерів. Меню ресторану поєднує традиційну українську кухню з міжнародними стравами, що відповідає запитам різноманітної клієнтури. Якість продуктів харчування контролюється через систему закупівель у перевірених постачальників з дотриманням стандартів безпеки харчових продуктів. Персонал ресторану проходить регулярне навчання з техніки обслуговування та етикету.

Додаткові послуги готелю включають бізнес-центр, конференц-зали, фітнес-центр, спа-послуги та організацію заходів. Якість надання цих послуг забезпечується через підготовлений персонал та сучасне обладнання. Бізнес-центр обладнаний необхідною технікою для проведення ділових зустрічей та презентацій. Конференц-зали мають різну місткість та технічне оснащення для організації заходів різного масштабу.

Сервісна якість готелю оцінюється через показники швидкості обслуговування, ввічливості персоналу, професійності вирішення проблемних ситуацій та індивідуального підходу до кожного гостя. Служба прийому та розміщення працює цілодобово, забезпечуючи швидке оформлення заселення та виселення гостей. Консьерж-служба надає інформаційну підтримку та допомогу в організації дозвілля та ділових зустрічей.

Система управління якістю готелю включає регулярний моніторинг задоволеності гостей через анкетування, онлайн-відгуки та безпосередній зворотний зв'язок. Аналіз відгуків клієнтів за 2024 рік показує середній рейтинг готелю 4,2 бали з 5 можливих, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності гостей. Основними перевагами готелю клієнти

відзначають розташування, якість номерів, професіоналізм персоналу та рівень ресторанного обслуговування.

Проблемні аспекти якості послуг включають періодичні затримки в обслуговуванні під час пікових навантажень, недостатню швидкість інтернет-з'єднання в деяких номерах та обмежений асортимент spa-послуг. Система реагування на скарги гостей забезпечує розгляд звернень протягом 24 годин з наданням письмової відповіді та вжиттям необхідних заходів для усунення недоліків.

Стандарти прибирання та санітарного стану готелю відповідають міжнародним вимогам з урахуванням посиленних заходів безпеки в умовах пандемії. Номери прибираються щодня з використанням сертифікованих засобів дезінфекції. Громадські зони готелю прибираються тричі на день з особливою увагою до зон високого контакту. Пральня готелю забезпечує якісне прання та прасування білизни з дотриманням технологічних норм.

*Таблиця 2.3*

### **Показники якості послуг готелю у динаміці за 2022-2024 рр.**

| Показник якості             | Стандарт Premier Hotels | Фактичний рівень 2024 | Відхилення            | Оцінка відповідності |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Час заселення в номер, хв   | до 15                   | 12                    | +3                    | Відповідає           |
| Час прибирання номеру, хв   | 30-45                   | 38                    | В межах норми         | Відповідає           |
| Швидкість подачі страв, хв  | до 25                   | 22                    | +3                    | Відповідає           |
| Температура в номерах, °C   | 20-24                   | 21-23                 | В межах норми         | Відповідає           |
| Рівень шуму в номерах, дБ   | до 40                   | 35-42                 | Переважно відповідає  | Частково відповідає  |
| Швидкість інтернету, Мбіт/с | від 25                  | 20-30                 | Мінімально відповідає | Частково відповідає  |

Управління якістю харчування в ресторані готелю здійснюється через систему НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує безпеку харчових продуктів на всіх етапах приготування та подачі. Контроль температурних режимів зберігання продуктів здійснюється автоматизованими

системами з веденням відповідної документації. Персонал кухні проходить регулярні медичні огляди та навчання з питань харчової безпеки.

Якість обслуговування в ресторані оцінюється через показники швидкості подачі страв, презентації блюд, професіоналізму офіціантів та загальної атмосфери закладу. Середній час очікування замовлення становить 22 хвилини для гарячих страв та 8 хвилин для холодних закусок та напоїв. Презентація страв відповідає корпоративним стандартам з увагою до естетичного оформлення та температури подачі.

Система забезпечення безпеки гостей включає цілодобову охорону, відеоспостереження, контроль доступу до готелю та номерів, а також пожежну безпеку. Персонал безпеки проходить спеціальну підготовку та регулярно оновлює кваліфікацію. Система пожежної безпеки включає автоматичні датчики диму, спринклерну систему та евакуаційні виходи відповідно до нормативних вимог.

Екологічні стандарти готелю включають програми енергозбереження, управління відходами та використання екологічно чистих матеріалів. Система енергозбереження передбачає використання LED-освітлення, енергоефективного обладнання та автоматичного регулювання температури в незайнятих номерах. Програма управління відходами включає роздільний збір сміття та співпрацю з сертифікованими компаніями з утилізації.

Цифровізація послуг готелю включає онлайн-реєстрацію, мобільний додаток для гостей, систему "розумний номер" та безконтактні платежі. Онлайн-реєстрація дозволяє гостям заздалегідь заповнити необхідні документи та скоротити час заселення. Мобільний додаток надає інформацію про послуги готелю, дозволяє замовляти обслуговування в номер та залишати відгуки.

Програма лояльності Premier Rewards надає постійним гостям додаткові переваги, включаючи накопичення балів, безкоштовні оновлення номерів, пізні виселення та знижки на додаткові послуги. Система CRM дозволяє

персоналу готелю відстежувати преференції гостей та надавати персоналізоване обслуговування при повторних відвідуваннях.

Таблиця 2.4

**Моніторинг процесів забезпечення якості послуг в готелі за 2024 р.**

| Категорія послуг          | Кількість скарг 2024 | Кількість похвал 2024 | Індекс задоволеності | Заходи покращення                   |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Розміщення в номерах      | 23                   | 156                   | 87%                  | Оновлення меблів у 15% номерів      |
| Ресторанне обслуговування | 31                   | 201                   | 85%                  | Розширення меню, тренінги персоналу |
| Додаткові послуги         | 12                   | 89                    | 88%                  | Модернізація фітнес-центру          |
| Бронювання та розрахунки  | 8                    | 67                    | 89%                  | Впровадження нових платіжних систем |
| Технічне обслуговування   | 19                   | 45                    | 70%                  | Оновлення системи кондиціонування   |
| Транспортні послуги       | 5                    | 78                    | 94%                  | Розширення автопарку                |

Контроль якості прибирання здійснюється через систему чек-листів та випадкових перевірок супервайзерами. Кожна кімнатна прибиральниця відповідає за певну кількість номерів та несе персональну відповідальність за якість прибирання. Система ротації персоналу забезпечує об'єктивність контролю та попереджає можливі порушення стандартів.

Якість технічного обслуговування номерів включає справність сантехніки, електрообладнання, кондиціонування та телекомунікаційних систем. Служба технічного обслуговування працює цілодобово та забезпечує усунення несправностей протягом 30 хвилин для критичних проблем та 2 годин для некритичних. Профілактичне обслуговування обладнання проводиться згідно з графіком виробників.

Стандарти гостинності персоналу включають дотримання форми одягу, правил етикету, знання іноземних мов та професійних навичок обслуговування. Усі співробітники, що контактують з гостями, проходять обов'язкове навчання з корпоративних стандартів обслуговування та регулярно підвищують кваліфікацію. Система оцінки персоналу включає щомісячні атестації та річні огляди результативності.

Адаптація послуг до потреб різних категорій гостей включає спеціальні програми для ділових клієнтів, туристів, гостей з особливими потребами та VIP-персон. Бізнес-клієнти отримують додаткові послуги у вигляді швидкого заселення-виселення, безкоштовного інтернету, доступу до бізнес-центру та пріоритетного обслуговування в ресторані. Номери для гостей з особливими потребами обладнані відповідно до стандартів доступності.

### **2.3. Оцінка результативності корпоративної системи менеджменту якості**

Оцінка результативності корпоративної системи менеджменту якості готельного комплексу "Русь" здійснюється через комплексний аналіз ключових показників ефективності, що відображають функціонування всіх елементів системи управління якістю. Ця оцінка базується на принципах безперервного вдосконалення, клієнтоорієнтованості та використанні об'єктивних метрик для визначення рівня досягнення поставлених цілей якості.

Фінансові показники результативності системи менеджменту якості відображають економічну ефективність впроваджених заходів з підвищення якості послуг. Аналіз витрат на забезпечення якості показує, що у 2024 році підприємство витратило 8 547 тис. грн на програми підвищення якості, що становить 4,7% від загального доходу. Ці витрати включають навчання персоналу, модернізацію обладнання, сертифікацію процесів та впровадження нових технологій обслуговування.

Економічний ефект від впровадження системи менеджменту якості проявляється через зростання доходів від повторних відвідувань гостей, зменшення витрат на усунення недоліків обслуговування та підвищення ефективності операційних процесів. Аналіз показує, що частка повторних гостей у 2024 році становила 34% порівняно з 28% у 2023 році, що свідчить про підвищення лояльності клієнтів завдяки покращенню якості послуг.

Показники клієнтського сервісу демонструють позитивну динаміку в більшості категорій оцінки. Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) у 2024 році досягнув 86,4% порівняно з 83,7% у 2023 році. Цей показник розраховується на основі регулярних опитувань гостей та аналізу відгуків на різних платформах онлайн-бронювання. Індекс рекомендацій (Net Promoter Score) становить 67 балів, що відповідає високому рівню готовності клієнтів рекомендувати готель іншим особам.

Операційні показники ефективності системи менеджменту якості включають метрики швидкості обслуговування, точності виконання замовлень та рівня автоматизації процесів. Середній час заселення гостей скоротився з 18 хвилин у 2023 році до 12 хвилин у 2024 році завдяки впровадженню цифрових технологій та оптимізації процедур прийому. Точність бронювань досягла 98,7%, що на 2,3% вище показника попереднього року.

Показники якості персоналу відображають результативність програм навчання та розвитку співробітників. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році становив 18%, що є прийнятним рівнем для готельної індустрії та свідчить про ефективність корпоративної політики управління персоналом. Середня оцінка компетентності персоналу за результатами атестації становить 4,3 бали з 5 можливих, що свідчить про високий професійний рівень співробітників.

Система ключових показників ефективності (KPI) включає 24 основні метрики, що покривають всі аспекти діяльності готелю. Досягнення цільових значень KPI у 2024 році становило 87% порівняно з 79% у 2023 році. Найвищі результати досягнуто в категоріях "Задоволеність гостей" (94% від цілі) та "Безпека та охорона праці" (96% від цілі). Найнижчі показники зафіксовано в категорії "Фінансова ефективність" (68% від цілі) через збитковість діяльності.

Аудиторські перевірки системи менеджменту якості проводяться щоквартально внутрішніми аудиторами та щорічно зовнішньою аудиторською компанією. Результати внутрішніх аудитів 2024 року виявили 23 невідповідності, з яких 18 були усунуті протягом місяця після виявлення.

Зовнішній аудит підтвердив відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародних стандартів з рекомендаціями щодо покращення в 5 областях.

Процесний підхід до управління якістю забезпечує систематичний контроль та вдосконалення всіх бізнес-процесів готелю. Ідентифіковано 12 основних процесів, для кожного з яких розроблено детальні процедури, визначено відповідальних осіб та встановлено показники ефективності. Регулярний перегляд процесів здійснюється щомісяця з метою виявлення можливостей для оптимізації.

Управління ризиками якості включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз для якості послуг. Реєстр ризиків містить 45 ідентифікованих ризиків, класифікованих за ймовірністю виникнення та рівнем впливу. Для кожного критичного ризику розроблено план превентивних заходів та алгоритми реагування у випадку реалізації ризику.

*Таблиця 2.5*

### **Моніторинг показників КРІ у сфері менеджменту якості**

| Показник КРІ                   | Цільове значення 2024 | Фактичне значення 2024 | Відсоток досягнення | Тренд порівняно з 2023 |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| Індекс задоволеності гостей, % | 90                    | 86,4                   | 96%                 | ↑ (+2,7%)              |
| Швидкість заселення, хв        | 15                    | 12                     | 120%                | ↑ (покращення на 6 хв) |
| Коефіцієнт завантаженості, %   | 75                    | 68                     | 91%                 | ↑ (+8%)                |
| Точність бронювань, %          | 98                    | 98,7                   | 101%                | ↑ (+2,3%)              |
| Рентабельність ЕВІТДА, %       | 15                    | -2,8                   | 19%                 | ↑ (покращення на 8,2%) |
| Частка повторних гостей, %     | 35                    | 34                     | 97%                 | ↑ (+6%)                |

Інноваційна діяльність в рамках системи менеджменту якості спрямована на впровадження нових технологій та методів обслуговування. У 2024 році впроваджено 8 інноваційних проектів, включаючи систему безконтактного заселення, мобільний додаток для гостей, автоматизовану

систему управління кліматом та платформу для онлайн-замовлення послуг. Інвестиції в інноваційні проекти становили 2 847 тис. грн.

Моніторинг конкурентного середовища здійснюється через регулярний аналіз пропозицій конкурентів, порівняння цін та якості послуг. Готель посідає 4-те місце серед готелів аналогічної категорії в Києві за рейтингом на booking.com з оцінкою 8,4 бали. Конкурентні переваги включають розташування в центрі міста, високий рівень сервісу та належність до міжнародної мережі.

Екологічна ефективність системи менеджменту якості оцінюється через показники споживання ресурсів та утворення відходів. Споживання електроенергії на один номер зменшилось на 12% завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій. Споживання води скоротилось на 8% через установку водозберігаючого обладнання. Частка відходів, що підлягають переробці, збільшилась до 76%.

Цифрова трансформація системи менеджменту якості включає впровадження автоматизованих систем контролю, аналітичних платформ та штучного інтелекту. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє персоналізувати обслуговування та прогнозувати потреби гостей. Аналітична платформа забезпечує обробку великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система зворотного зв'язку з клієнтами включає множинні канали комунікації: опитування після виселення, онлайн-відгуки, соціальні мережі та пряме спілкування з персоналом. У 2024 році отримано 2 847 відгуків гостей, з яких 78% були позитивними, 18% нейтральними та 4% негативними. Час реагування на негативні відгуки в середньому становить 4,2 години.

Бенчмаркінг з кращими практиками галузі здійснюється через участь у професійних асоціаціях, конференціях та обмін досвідом з іншими готелями мережі Premier Hotels and Resorts. Результати бенчмаркінгу показують, що готель демонструє вищі за середні показники в категоріях клієнтського сервісу та технічної якості, але потребує покращення фінансових результатів.

Таблиця 2.6

**Моніторинг реалізації процесів в межах системи менеджменту  
якості**

| Категорія процесів        | Кількість процесів | Рівень автоматизації, % | Ефективність виконання, % | Потреба в оптимізації |
|---------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Приєм та розміщення       | 8                  | 75                      | 92                        | Низька                |
| Ресторанне обслуговування | 12                 | 45                      | 88                        | Середня               |
| Технічне обслуговування   | 15                 | 60                      | 85                        | Середня               |
| Фінансово-економічні      | 18                 | 85                      | 78                        | Висока                |
| Управління персоналом     | 10                 | 70                      | 90                        | Низька                |
| Маркетинг та продажі      | 7                  | 80                      | 82                        | Середня               |

Соціальна відповідальність як компонент системи менеджменту якості включає програми підтримки співробітників, благодійну діяльність та участь у громадських ініціативах. Готель надає підтримку військовослужбовцям та внутрішньо переміщеним особам через спеціальні тарифи та благодійні програми. Витрати на соціальні програми у 2024 році становили 1 234 тис. грн.

Управління змінами в системі менеджменту якості здійснюється через структурований підхід з чітким плануванням, комунікацією та контролем впровадження. У 2024 році успішно впроваджено 12 значних змін, включаючи нові процедури безпеки, оновлення стандартів обслуговування та модернізацію ІТ-систем. Рівень прийняття змін персоналом становив 89%, що свідчить про ефективність програм управління змінами.

Прогнозування розвитку системи менеджменту якості базується на аналізі трендів галузі, очікувань клієнтів та технологічних інновацій. На 2025 рік заплановано впровадження системи штучного інтелекту для прогнозування попиту, розширення мобільних сервісів та інтеграція з міжнародними платформами лояльності. Бюджет на розвиток системи якості на наступний рік становить 12 500 тис. грн.

Результативність корпоративної системи менеджменту якості готельного комплексу "Русь" демонструє позитивну динаміку в більшості ключових показників, незважаючи на складні економічні умови. Система забезпечує стабільний рівень якості послуг, задоволеність клієнтів та операційну ефективність. Основними напрямками для подальшого вдосконалення є покращення фінансових результатів, підвищення

**РОЗДІЛ 3**

**МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ««PREMIER HOTELS AND RESORTS», М. КИЇВ**

**3.1. Програма удосконалення корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі**

Розроблення програми удосконалення корпоративної системи менеджменту якості для готельної мережі «Premier Hotels and Resorts» базується на результатах проведеної діагностики та врахуванні сучасних тенденцій розвитку готельної індустрії. Програма спрямована на усунення виявлених недоліків, підвищення ефективності системи управління якістю та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [7].

Стратегічні цілі програми удосконалення включають досягнення стабільної прибутковості діяльності, підвищення рівня задоволеності клієнтів до 90%, збільшення частки повторних відвідувань до 45% та зміцнення конкурентних позицій на українському ринку готельних послуг. Ці цілі узгоджуються з корпоративною стратегією Premier Hotels and Resorts та враховують специфіку функціонування готелю в умовах воєнного стану [4].

Для обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної системи менеджменту якості було проведено SWOT-аналіз поточного стану та перспектив розвитку готельної мережі (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**SWOT-аналіз програми удосконалення корпоративної системи менеджменту якості**

| Сильні сторони (S)  | Слабкі сторони (W)   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Належність до міжнародної мережі Premier Hotels and Resorts</li> <li>• Наявність базової системи менеджменту якості</li> <li>• Розташування в центрі столиці</li> <li>• Кваліфікований персонал (238 осіб)</li> <li>• Високий рівень задоволеності клієнтів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хронічна збитковість діяльності (чистий збиток 4 813 тис. грн у 2024 р.)</li> <li>• Низький коефіцієнт поточної ліквідності (0,53)</li> <li>• Високий рівень операційних витрат (113% від доходів)</li> <li>• Недостатня швидкість інтернету (20-30 Мбіт/с)</li> <li>• Обмежений</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| (86,4%)• Розвинута інфраструктура (конференц-зали, ресторан, спа)• Програма лояльності (4 847 активних учасників)   | асортимент spa-послуг• Завантаженість нижче оптимальної (68% vs 75% план)• Застаріле обладнання в окремих номерах  |
| Можливості (О)  | Загрози (Т)  |
| • Зростання ділового туризму після стабілізації ситуації• Впровадження цифрових технологій обслуговування• Розширення корпоративного сегменту• Отримання міжнародних сертифікатів якості• Розвиток програм лояльності• Партнерство з міжнародними організаціями• Зростання середнього чеку на 23% | • Продовження воєнного стану в країні• Економічна нестабільність та інфляція• Посилення конкуренції на ринку• Зміна структури попиту• Зростання цін на енергоносії• Відтік кваліфікованого персоналу за кордон• Ризики технологічних збоїв при впровадженні нових систем |

На основі SWOT-аналізу визначено пріоритетні стратегічні напрями: максимізація сильних сторін через технологічну модернізацію (SO-стратегія), мінімізація слабких сторін шляхом оптимізації витрат та підвищення завантаженості (WO-стратегія), а також зниження впливу загроз через диверсифікацію доходів та підвищення гнучкості бізнес-моделі (ST-стратегія).

Концептуальна основа програми удосконалення базується на інтеграції принципів загального управління якістю (TQM), процесного підходу та концепції безперервного вдосконалення. Впровадження сучасних підходів до управління якістю готельних послуг, як зазначають дослідники [9], потребує системної трансформації всіх аспектів діяльності підприємства від технічних процесів до корпоративної культури.

Перший етап програми передбачає модернізацію системи планування та контролю якості. Необхідним є впровадження інтегрованої системи планування, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні рівні управління. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволить забезпечити узгодженість між фінансовими та нефінансовими цілями, створивши комплексну картину ефективності діяльності готелю.

Удосконалення процесів управління якістю передбачає впровадження цифрових технологій для автоматизації рутинних операцій та підвищення точності контролю. Технологічні інновації в готельному бізнесі [18]

створюють нові можливості для моніторингу якості послуг у режимі реального часу та швидкого реагування на відхилення від встановлених стандартів.

Розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) становить ключовий напрям удосконалення. Впровадження сучасних CRM-систем дозволить персоналізувати обслуговування, відстежувати історію взаємодії з кожним гостем та прогнозувати їх потреби. Інновації в управлінні готелями [7] демонструють значний потенціал для покращення якості обслуговування клієнтів через використання аналітики великих даних та штучного інтелекту.

Оптимізація операційних процесів включає перегляд та стандартизацію всіх бізнес-процесів готелю. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг [11] передбачає детальний аналіз кожного етапу обслуговування клієнтів з метою виявлення точок контролю та можливостей для покращення. Впровадження процесного підходу дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та зменшити варіативність якості послуг.

Програма розвитку персоналу передбачає створення комплексної системи навчання та розвитку співробітників на всіх рівнях організаційної ієрархії. Ефективні управлінські рішення [3] в готельному бізнесі значною мірою залежать від компетентності персоналу та його здатності адаптуватися до мінливих вимог ринку. Система безперервного навчання включатиме регулярні тренінги з обслуговування клієнтів, технічні курси та програми розвитку лідерських навичок.

Цифрова трансформація системи менеджменту якості передбачає впровадження інтегрованої платформи управління, що об'єднає всі аспекти діяльності готелю. Управління якістю в індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації [20] потребує переосмислення традиційних підходів та інтеграції нових технологій у всі бізнес-процеси.

Система моніторингу та аналітики буде базуватися на принципах реального часу з використанням IoT-датчиків для контролю параметрів мікроклімату, систем автоматичного збору відгуків гостей та платформ для

аналізу соціальних мереж. Це дозволить оперативно виявляти проблеми та вживати корегувальних заходів до того, як вони вплинуть на задоволеність клієнтів.

Програма покращення фінансової ефективності спрямована на досягнення безбитковості та подальшого зростання прибутковості. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності [14] свідчать про необхідність збалансованого підходу до управління доходами та витратами. Впровадження системи динамічного ціноутворення та оптимізації структури витрат дозволить покращити фінансові результати.

Розвиток екологічної складової системи менеджменту якості включає впровадження стандартів "зеленого" готелю та програм сталого розвитку. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу [26] набуває все більшого значення як фактор конкурентоспроможності та соціальної відповідальності бізнесу.

Програма управління ризиками якості передбачає створення комплексної системи ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, що можуть вплинути на якість послуг. Особливу увагу приділено ризикам, пов'язаним з воєнним станом, економічною нестабільністю та змінами в поведінці споживачів.

Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі [25] стане основою для довгострокового розвитку системи менеджменту якості. Програма передбачає створення інноваційної лабораторії для тестування нових технологій та послуг, налагодження партнерських відносин з технологічними компаніями та участь у міжнародних програмах обміну досвідом.

Система управління знаннями включатиме створення корпоративної бази знань, документування кращих практик та забезпечення їх трансферу між різними підрозділами готелю. Це дозволить зберегти накопичений досвід та забезпечити безперервність покращень навіть при зміні персоналу.

Програма партнерського розвитку спрямована на створення мережі стратегічних партнерів, що підтримуватимуть реалізацію цілей якості. Співпраця з постачальниками, технологічними компаніями, освітніми закладами та іншими готелями мережі дозволить синергетично підвищувати загальний рівень якості послуг.

Культурна трансформація організації передбачає формування корпоративної культури, орієнтованої на якість та безперервне вдосконалення. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності [19] потребують особливої уваги до формування відповідних цінностей та переконань у персоналу.

Міжнародна інтеграція системи менеджменту якості включає гармонізацію з глобальними стандартами Premier Hotels and Resorts, участь у міжнародних програмах сертифікації та обмін кращими практиками з іншими готелями мережі. Це забезпечить відповідність міжнародним стандартам та підвищить привабливість готелю для іноземних гостей.

Система вимірювання ефективності програми базуватиметься на комплексі ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють всі аспекти діяльності готелю. Регулярний моніторинг прогресу дозволить вчасно корегувати стратегію та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Бюджет програми удосконалення на період 2025-2027 років становить 67,5 млн грн, що включає інвестиції в технології (45%), навчання персоналу (25%), модернізацію інфраструктури (20%) та консалтингові послуги (10%). Фінансування планується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства та залучених інвестицій.

Ризики реалізації програми включають недостатність фінансових ресурсів, опір персоналу змінам, технічні складнощі впровадження нових систем та нестабільність зовнішнього середовища. Для мінімізації цих ризиків розроблено детальні плани управління ризиками та резервні сценарії розвитку.

Очікувані результати програми включають підвищення індексу задоволеності клієнтів до 90%, збільшення доходів на 35%, досягнення

рентабельності операційної діяльності 15% та отримання міжнародних сертифікатів якості. Термін реалізації програми становить три роки з поетапним впровадженням заходів та регулярною оцінкою проміжних результатів.

Контроль якості впровадження програми здійснюватиметься через створення спеціалізованого комітету з якості, до складу якого увійдуть представники всіх ключових підрозділів готелю та зовнішні експерти з управління якістю. Комітет забезпечуватиме координацію діяльності, моніторинг прогресу та прийняття стратегічних рішень щодо коригування програми відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Система документування процесів включатиме створення електронної бібліотеки процедур, що забезпечить уніфікований доступ до актуальних версій всіх документів системи менеджменту якості. Кожен процес буде детально описаний з зазначенням відповідальних осіб, контрольних точок, критеріїв якості та методів вимірювання ефективності. Система версійного контролю забезпечуватиме відстеження змін та актуалізацію документації у відповідності до вимог міжнародних стандартів.

Розвиток компетенцій персоналу передбачає створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника на основі результатів оцінки поточних навичок та вимог посади. Система компетенцій включатиме технічні навички, навички обслуговування клієнтів, лідерські якості та здатність до адаптації у мінливих умовах. Регулярні атестації дозволять відстежувати прогрес у розвитку персоналу та корегувати програми навчання.

Впровадження системи мотивації персоналу базуватиметься на принципах справедливості, прозорості та орієнтації на результат. Система винагород включатиме як фінансові, так і нефінансові стимули, пов'язані з досягненням цілей якості. Програма визнання досягнень забезпечуватиме публічне відзначення співробітників, які демонструють виняткові результати у сфері якості обслуговування.

Стратегічне партнерство з провідними готельними школами та університетами створить канал постійного притоку молодих фахівців та забезпечуватиме доступ до новітніх методик управління якістю. Програми стажування та дуального навчання дозволять готувати кадри відповідно до специфічних потреб готелю та корпоративних стандартів якості.

Система внутрішнього аудиту якості включатиме регулярні планові та позапланові перевірки всіх аспектів діяльності готелю. Внутрішні аудитори пройдуть спеціальну підготовку та сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів аудиту систем менеджменту якості. Результати аудитів використовуватимуться для виявлення невідповідностей та розроблення корегувальних заходів.

Програма управління інцидентами та скаргами передбачає створення централізованої системи реєстрації, розслідування та усунення всіх випадків невідповідності якості послуг. Кожен інцидент буде детально задокументований з аналізом причин виникнення та розробленням заходів для запобігання повторенню. Система навчання на помилках забезпечуватиме трансфер знань та покращення процесів.

Розвиток постачальницьких відносин включатиме створення системи кваліфікації та регулярної оцінки постачальників товарів та послуг. Критерії відбору партнерів охоплюватимуть не лише ціну та якість продукції, але й відповідність екологічним стандартам, соціальній відповідальності та здатність до інновацій. Довгострокові партнерські угоди стимулюватимуть постачальників до безперервного покращення якості.

Система управління знаннями включатиме створення корпоративної вікі-платформи для збереження та обміну кращими практиками між співробітниками. Регулярні сесії обміну досвідом, навчальні воркшопи та конференції сприятимуть розповсюдженню знань та стимулюванню інноваційної діяльності. Система наставництва забезпечуватиме передачу досвіду від досвідчених співробітників до новачків.

Програма цифрової грамотності персоналу підготує співробітників до роботи з новими технологіями та цифровими платформами. Навчальні модулі охоплюватимуть використання мобільних додатків, роботу з CRM-системами, аналіз даних та кібербезпеку. Сертифікація цифрових навичок стане обов'язковою вимогою для всіх категорій персоналу.

Розроблення системи прогнозування та раннього попередження дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми якості та вживати превентивних заходів. Система використовуватиме методи статистичного аналізу, машинного навчання та експертних оцінок для ідентифікації трендів та аномалій у показниках якості. Алгоритми прогнозування допоможуть планувати ресурси та оптимізувати операційні процеси.

Програма корпоративної відповідальності включатиме ініціативи з підтримки локальних громад, екологічної стійкості та етичного ведення бізнесу. Готель братиме участь у програмах професійної підготовки для молоді, благодійних акціях та екологічних проектах. Звітність з корпоративної відповідальності стане регулярною практикою для демонстрації соціального впливу діяльності.

Система управління інноваціями створить структуровані процеси для генерації, оцінки та впровадження нових ідей. Програма внутрішнього підприємництва стимулюватиме співробітників до пропонування інноваційних рішень через систему винагород та визнання. Партнерство з технологічними компаніями та стартапами забезпечуватиме доступ до передових рішень.

Розвиток культури безперервного навчання включатиме створення корпоративного університету з онлайн та офлайн програмами навчання. Бібліотека навчальних ресурсів, вебінари, подкасти та інтерактивні курси забезпечуватимуть доступність освіти для всіх співробітників. Система мікронавчання дозволить засвоювати нові знання короткими модулями під час робочого дня.

Програма міжнародного обміну досвідом передбачає стажування співробітників в інших готелях мережі Premier Hotels and Resorts, участь у міжнародних конференціях та навчальних програмах. Це забезпечуватиме трансфер кращих практик та підвищення професійного рівня персоналу відповідно до глобальних стандартів.

Система управління змінами включатиме структуровані процеси планування, комунікації та впровадження організаційних змін. Програма подолання опору змінам базуватиметься на принципах прозорої комунікації, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та демонстрації переваг нововведень. Навчання агентів змін з числа співробітників забезпечуватиме підтримку трансформації на всіх рівнях організації.

Моніторинг конкурентного середовища здійснюватиметься через систематичний аналіз дій конкурентів, трендів ринку та очікувань клієнтів. Competitive intelligence платформа забезпечуватиме збір та аналіз інформації про конкурентів, нові технології та кращі практики галузі. Результати аналізу використовуватимуться для корегування стратегії розвитку системи менеджменту якості.

Фінансова модель програми передбачає поетапне інвестування коштів з урахуванням пріоритетності заходів та наявності ресурсів. Система бюджетування базуватиметься на принципах нульового бюджетування з обґрунтуванням кожної статті витрат та очікуваного ефекту. Регулярний моніторинг фінансових показників дозволить контролювати ефективність використання інвестицій та корегувати бюджети відповідно до результатів.

Оцінка соціально-економічного ефекту програми включатиме аналіз впливу на зайнятість, розвиток персоналу, задоволеність клієнтів та репутацію готелю. Методика розрахунку соціального повернення на інвестиції (SROI) дозволить кількісно оцінити соціальні вигоди від реалізації програми. Регулярні дослідження задоволеності стейкхолдерів забезпечуватимуть зворотний зв'язок та можливості для покращення.

### 3.2. Обґрунтування заходів з реалізації системи менеджменту якості

Обґрунтування заходів з реалізації системи менеджменту якості базується на комплексному аналізі поточного стану підприємства, ідентифікованих проблем та можливостей для покращення. Прийняття управлінських рішень [12] в контексті реалізації системи менеджменту якості потребує врахування множини факторів, включаючи фінансові можливості, технічну готовність та організаційну культуру підприємства.

Першочерговим заходом є впровадження інтегрованої системи управління якістю, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та специфічним стандартам готельної індустрії. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах [13] демонструють необхідність систематичного підходу до документування процесів, встановлення критеріїв якості та регулярного моніторингу результатів.

Технологічна модернізація системи управління передбачає впровадження Property Management System (PMS) нового покоління, що інтегрує всі аспекти готельних операцій. Система забезпечить автоматизацію процесів бронювання, реєстрації гостей, управління номерним фондом, контролю якості прибирання та фінансових розрахунків. Інвестиції в PMS становлять 8,7 млн грн з терміном окупності 2,8 роки.

Економічна ефективність впровадження ключових технологічних рішень обґрунтована детальними розрахунками окупності та впливу на основні показники діяльності (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Економічне обґрунтування впровадження ключових технологічних систем**

| Система                  | Інвестиції, тис. грн | Щорічні витрати на підтримку, тис. грн | Очікувані вигоди  | Економічний ефект, тис. грн/рік                         | Термін окупності, років | NPV (3 роки), тис. грн |
|--------------------------|----------------------|--|---|---|-------------------------|------------------------|
| PMS нового покоління     | 8 700                | 1 200                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Скорочення часу check-in на 40%</li> <li>Зменшення помилок на 85%</li> <li>Оптимізація завантаженості (+5%)</li> <li>Економія робочого часу персоналу</li> </ul> | +12 400 (збільшення доходів)-1 800 (економія на ФОП)    | 2,8                     | +18 350                |
| CRM система              | 3 200                | 650                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зростання повторних візитів на 15%</li> <li>Підвищення середнього чеку на 8%</li> <li>Персоналізація пропозицій</li> <li>Зниження витрат на маркетинг</li> </ul> | +8 900 (додаткові доходи)-950 (економія маркетингу)     | 3,1                     | +12 780                |
| Revenue Management       | 2 400                | 480                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимізація ціноутворення</li> <li>Зростання ADR на 12-18%</li> <li>Підвищення RevPAR</li> <li>Краще прогнозування попиту</li> </ul>                             | +21 870 (збільшення доходів за рахунок оптимізації цін) | 1,8                     | +35 420                |
| IoT та "Розумний готель" | 12 500               | 1 850                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Економія енергії 20-25%</li> <li>Підвищення комфорту</li> <li>Профілактичне обслуговування</li> <li>Диференціація на ринку</li> </ul>                            | +4 200 (економія енергії)+5 800 (підвищення ADR)        | 3,5                     | +11 240                |
| Мобільний додаток        | 1 800                | 320                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зростання прямих бронювань на 25%</li> <li>Економія</li> </ul>   | +6 500 (економія комісій)+3 200                         | 2,2                     | +14 890                |

|                                  |        |       |   |  |     |             |
|----------------------------------|--------|-------|---|--|-----|-------------|
|                                  |        |       | комісій OTA•<br>Підвищення<br>лояльності•<br>Додаткові<br>доходи від<br>upselling   | (додаткові<br>продажі)                                 |     |             |
| Системи<br>аналітики та<br>BI    | 4 200  | 780   | • Прийняття<br>рішень на<br>основі даних•<br>Виявлення<br>трендів•<br>Оптимізація<br>процесів•<br>Прогнозування<br>попиту | +7 800<br>(загальне<br>підвищення<br>ефективност<br>і) | 3,0 | +10<br>650  |
| РАЗОМ<br>технологічни<br>й пакет | 32 800 | 5 280 | Комплексна<br>цифрова<br>трансформація  | +70 670  | 2,6 | +103<br>330 |

Розрахунки показують, що інвестиції в технологічну модернізацію мають високий рівень економічної ефективності з середнім терміном окупності 2,6 роки. Сумарний чистий приведений дохід від впровадження технологічного пакету за три роки становить 103,3 млн грн, що більше ніж утричі перевищує обсяг інвестицій.

Впровадження системи Customer Relationship Management (CRM) дозволить персоналізувати обслуговування та підвищити лояльність гостей. CRM-система забезпечить збереження інформації про преференції клієнтів, історію їх відвідувань, скарги та похвали, що дозволить надавати індивідуалізоване обслуговування. Вартість впровадження CRM становить 3,2 млн грн з очікуваним зростанням повторних відвідувань на 15%.

Модернізація інфраструктури готелю включає оновлення систем кондиціонування, електропостачання, водопостачання та інформаційно-комунікаційних мереж. Особливі інновації в готельно-ресторанній індустрії [22] передбачають впровадження "розумних" технологій, що автоматично регулюють параметри комфорту в номерах залежно від присутності та преференцій гостей.

Програма навчання персоналу включає розроблення корпоративного університету з онлайн-платформою для дистанційного навчання. Система

навчання охопить всі категорії співробітників від рядових працівників до топ-менеджменту. Особливу увагу приділено розвитку навичок обслуговування клієнтів, знанню іноземних мов та володінню новими технологіями. Бюджет програми навчання становить 4,5 млн грн щорічно.

Впровадження системи управління доходами (Revenue Management) дозволить оптимізувати ценову політику та максимізувати прибутковість готелю. Система використовуватиме алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту, динамічного ціноутворення та оптимізації каналів продажів. Очікуваний ефект від впровадження revenue management становить збільшення доходів на 12-18%.

Створення системи моніторингу якості повітря та мікроклімату забезпечить підтримання оптимальних умов комфорту в усіх приміщеннях готелю. IoT-датчики контролюватимуть температуру, вологість, концентрацію CO<sub>2</sub> та якість повітря з автоматичним регулюванням систем вентиляції та кондиціонування. Інвестиції в систему становлять 2,1 млн грн.

Розроблення мобільного додатку для гостей створить додатковий канал взаємодії та покращить сервіс. Додаток включатиме функції мобільної реєстрації, управління номером, замовлення послуг, онлайн-чату з персоналом та програми лояльності. Технологічні інновації в готельному бізнесі [18] підтверджують високу ефективність мобільних рішень для підвищення задоволеності гостей.

Впровадження системи електронного документообігу оптимізує внутрішні процеси та зменшить час на адміністративні операції. Система забезпечить цифровізацію всіх документів, автоматизацію узгоджень та створення електронного архіву. Це дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити вплив людського фактора на якість процесів.

Модернізація ресторанного обладнання та впровадження системи управління кухнею підвищить якість та швидкість обслуговування в ресторані готелю. Сучасні аспекти формування крафтових продуктів у ресторанній

справі [21] передбачають використання професійного обладнання та інноваційних технологій приготування страв.

Створення системи управління енергоспоживанням дозволить оптимізувати витрати на комунальні послуги та підвищити екологічність готелю. Система включатиме розумні лічильники, автоматичне управління освітленням та обладнанням, а також алгоритми оптимізації енергоспоживання. Очікувана економія становить 20-25% від поточних витрат на енергоносії.

Розвиток системи безпеки включає модернізацію відеоспостереження, контролю доступу та пожежної сигналізації. Впровадження біометричних систем ідентифікації підвищить рівень безпеки та створить додатковий рівень комфорту для гостей. Інвестиції в систему безпеки становлять 3,8 млн грн.

Програма сертифікації готелю передбачає отримання міжнародних сертифікатів якості ISO 9001, екологічного сертифіката Green Key та спеціалізованих готельних сертифікацій. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні [23] включають гармонізацію з міжнародними стандартами та отримання відповідних сертифікатів.

Створення центру аналітики та бізнес-інтелекту забезпечить збір, обробку та аналіз даних з усіх систем готелю. Платформа бізнес-аналітики дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних про ефективність операцій, задоволеність клієнтів та фінансові результати.

Впровадження системи управління відгуками та репутацією автоматизує моніторинг онлайн-відгуків на різних платформах та забезпечить швидке реагування на критику. Система включатиме інструменти для аналізу тональності відгуків, виявлення трендів та генерації звітів для менеджменту.

Програма розвитку постачальників спрямована на створення мережі надійних партнерів, що відповідають стандартам якості готелю. Система оцінки та сертифікації постачальників забезпечить стабільну якість товарів та послуг, що надходять до готелю. Збалансований регіональний розвиток

туризму та готельно-ресторанного бізнесу [17] потребує тісної співпраці з місцевими постачальниками.

Створення програми інноваційного розвитку включає формування фонду інновацій, співпрацю з технологічними стартапами та участь у дослідницьких проектах. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу [6] потребують систематичного підходу до пошуку та впровадження нових рішень.

Розроблення системи бенчмаркінгу дозволить регулярно порівнювати показники готелю з конкурентами та кращими практиками галузі. Система включатиме автоматичний збір даних про конкурентів, аналіз трендів ринку та генерацію рекомендацій для покращення.

Впровадження програми корпоративної соціальної відповідальності підвищить репутацію готелю та забезпечить підтримку локальних громад. Програма включатиме благодійні ініціативи, екологічні проекти та програми розвитку персоналу.

Створення системи управління кризами забезпечить готовність до непередбачуваних ситуацій та мінімізацію їх впливу на діяльність готелю. Система включатиме плани реагування на різні типи криз, навчання персоналу діям в екстремальних ситуаціях та резервні канали комунікації.

Фінансове обґрунтування заходів базується на аналізі співвідношення витрат та очікуваних вигод. Загальні інвестиції в реалізацію системи менеджменту якості становлять 45,7 млн грн з терміном окупності 4,2 роки. Очікуваний чистий приведений дохід (NPV) проекту становить 78,3 млн грн при ставці дисконтування 15%.

Реалізація програми удосконалення здійснюватиметься у три етапи з чітким розподілом заходів, ресурсів та очікуваних результатів (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Етапи реалізації програми удосконалення корпоративної системи менеджменту якості**

| Етап                         | Термін            | Ключові заходи  | Бюджет, млн грн | Очікувані результати   | KPI етапу  |
|------------------------------|-------------------|---|-----------------|--|--|
| I етап: Підготовка та запуск | Q1-Q2 2025        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Аудит поточної системи</li> <li>Впровадження PMS та CRM</li> <li>Навчання персоналу (1 хвиля)</li> <li>Пілотне впровадження мобільного додатку</li> <li>Оновлення 20% номерів</li> </ul>   | 18,5            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Завершення аудиту</li> <li>Функціонує PMS/CRM 85%</li> <li>персоналу навчено 1000+</li> <li>завантажень додатку</li> <li>Реновація 48 номерів</li> </ul>                        | Індекс задоволеності: 87%<br>Завантаженість: 70%<br>ADR: +8%                         |
| II етап: Масштабування       | Q3 2025 - Q2 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Впровадження систем IoT та "розумний готель"</li> <li>Revenue management система</li> <li>Модернізація ресторану</li> <li>Оновлення ще 40% номерів</li> <li>Сертифікація ISO 9001</li> <li>Розширення програми лояльності</li> </ul> | 28,7            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повна автоматизація процесів</li> <li>Динамічне ціноутворення</li> <li>ISO 9001 сертифікат</li> <li>96 номерів оновлено</li> <li>7000+ учасників програми лояльності</li> </ul> | Індекс задоволеності: 89%<br>Завантаженість: 73%<br>ADR: +15%<br>Рентабельність: 8%  |
| III етап: Оптимізація        | Q3 2026 - Q4 2027 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повне оновлення номерного фонду</li> <li>AI-системи персоналізації</li> <li>Green Key сертифікація</li> <li>Розширення спа-зони</li> <li>Впровадження систем прогнозування</li> <li>Корпоративний університет</li> </ul>             | 20,3            | <ul style="list-style-type: none"> <li>100% номерів оновлено</li> <li>AI-персоналізація запущена</li> <li>Green Key отримано</li> <li>Спа збільшено на 40%</li> <li>Навчальна платформа активна</li> </ul>             | Індекс задоволеності: 90%<br>Завантаженість: 75%<br>ADR: +25%<br>Рентабельність: 15% |

|       |           |                      |      |                                    |                            |
|-------|-----------|----------------------|------|------------------------------------|----------------------------|
| РАЗОМ | 2025-2027 | 12 основних напрямів | 67,5 | Досягнення усіх стратегічних цілей | ROI: 35% NPV: 78,3 млн грн |
|-------|-----------|----------------------|------|------------------------------------|----------------------------|

Поетапне впровадження дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити постійний контроль результатів та своєчасно корегувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Ризики реалізації заходів включають технічні складнощі інтеграції систем, опір персоналу змінам, перевищення бюджету та затримки у впровадженні. Для управління ризиками розроблено детальні плани контролю якості проекту, навчання персоналу та резервування коштів на непередбачені витрати.

Моніторинг реалізації заходів здійснюватиметься через систему проектного управління з щомісячними звітами про прогрес, квартальними оглядами результатів та річною оцінкою ефективності. Система раннього попередження дозволить вчасно виявляти відхилення від плану та вживати корегувальних заходів.

Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить готелю досягти лідерських позицій на українському ринку, забезпечити стійкий розвиток та створити основу для майбутнього зростання. Управлінські рішення в менеджменті підприємства [27] в умовах цифрової трансформації потребують комплексного підходу та довгострокового планування, що забезпечується запропонованою системою заходів.

Економічна ефективність впровадження заходів потребує детального аналізу альтернативних сценаріїв розвитку та їх фінансових наслідків. Базовий сценарій передбачає поступове впровадження всіх заходів протягом трьох років з очікуваним сукупним ефектом у вигляді збільшення доходів на 47% та досягнення операційної рентабельності 18%. Оптимістичний сценарій враховує можливість прискореного відновлення туристичного ринку та збільшення іноземного потоку, що може підвищити ефективність інвестицій

на 25-30%. Песимістичний сценарій розглядає можливі ускладнення через продовження воєнного стану та економічну нестабільність.

Система управління проектами впровадження базуватиметься на методології PRINCE2 з адаптацією до специфіки готельного бізнесу. Проектний офіс координуватиме всі ініціативи, забезпечуватиме дотримання часових рамок та бюджетних обмежень, а також здійснюватиме управління ризиками. Кожен проект матиме чітко визначені етапи, контрольні точки та критерії успішності. Система звітності включатиме щотижневі оперативні звіти, щомісячні звіти про прогрес та квартальні стратегічні огляди.

Управління стейкхолдерами включатиме регулярну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами: власниками готелю, співробітниками, клієнтами, постачальниками та регуляторними органами. Для кожної групи стейкхолдерів розроблено специфічні комунікаційні стратегії та канали взаємодії. Регулярні опитування та фокус-групи забезпечуватимуть отримання зворотного зв'язку та корегування планів відповідно до очікувань зацікавлених сторін.

Програма управління конфігурацією забезпечуватиме контроль версій всіх документів, процедур та технічних рішень. Система контролю змін гарантуватиме, що всі модифікації проходять належне узгодження та тестування перед впровадженням. База даних конфігурацій міститиме актуальну інформацію про всі компоненти системи менеджменту якості та їх взаємозв'язки.

Розроблення системи показників ефективності (KPI) охоплюватиме фінансові, операційні, клієнтські та соціальні метрики. Фінансові KPI включатимуть рентабельність продажів, EBITDA margin, оборотність активів та рентабельність інвестицій. Операційні показники охоплюватимуть завантаженість готелю, середню вартість номеру, швидкість обслуговування та ефективність процесів. Клієнтські метрики включатимуть індекс задоволеності, Net Promoter Score, частку повторних відвідувань та середню тривалість перебування.

Система бенчмаркінгу дозволить порівнювати результати готелю з найкращими практиками галузі та конкурентами. Внутрішній бенчмаркінг включатиме порівняння показників різних департаментів та періодів часу. Зовнішній бенчмаркінг охоплюватиме аналіз конкурентів, галузевих стандартів та міжнародних кращих практик. Competitive benchmarking платформа забезпечуватиме регулярне оновлення даних та генерацію аналітичних звітів.

Програма цифрової трансформації передбачає поетапну інтеграцію нових технологій у всі аспекти діяльності готелю. Першочергові проекти включатимуть впровадження мобільних додатків для гостей, автоматизацію check-in/check-out процесів та впровадження систем штучного інтелекту для персоналізації обслуговування. Наступні етапи охоплюватимуть розвиток IoT-екосистеми, впровадження робототехніки та створення віртуальних асистентів.

Система управління знаннями включатиме створення корпоративної енциклопедії з детальним описом всіх процесів, процедур та кращих практик. Експертні системи допомагатимуть персоналу в прийнятті рішень через надання рекомендацій на основі накопиченого досвіду. Система lesson learned забезпечуватиме документування та аналіз помилок для запобігання їх повторенню у майбутньому.

Розвиток партнерської екосистеми включатиме створення мережі стратегічних альянсів з компаніями-лідерами у різних сферах. Партнерство з технологічними компаніями забезпечуватиме доступ до найновіших рішень та можливості спільної розробки інноваційних продуктів. Співпраця з туристичними агенціями та онлайн-платформами розширюватиме канали продажів та підвищуватиме видимість готелю на ринку.

Система фінансового планування та контролю включатиме розроблення багатосценарних бюджетів, rolling forecasts та систему раннього попередження про фінансові відхилення. Automation фінансових процесів зменшить ручну роботу та підвищить точність розрахунків.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних засад формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної/ресторанної мережі було отримано важливі наукові та практичні результати, які дозволяють сформулювати наступні висновки.

Дослідження теоретичних основ корпоративного менеджменту якості в готельно-ресторанній індустрії показало, що сучасні підходи до управління якістю базуються на принципах комплексного управління якістю, клієнтоорієнтованості, безперервного вдосконалення та стандартизації процесів. Аналіз наукової літератури засвідчив, що корпоративна система менеджменту якості міжнародної готельної мережі являє собою складну багаторівневу структуру, яка включає корпоративні стандарти обслуговування, процедури контролю якості, системи навчання персоналу та механізми зворотного зв'язку з клієнтами. Особливістю такої системи є необхідність забезпечення уніфікованих стандартів якості в різних країнах та регіонах при урахуванні локальних особливостей ринків та культурних традицій.

Компаративний аналіз різних підходів до формування корпоративних систем менеджменту якості дозволив виявити, що найбільш ефективними є інтегровані системи, які поєднують міжнародні стандарти якості з корпоративними стандартами обслуговування. Такі системи забезпечують не тільки відповідність міжнародним вимогам, але й формують унікальну корпоративну культуру обслуговування, що стає важливим конкурентним фактором на ринку готельних послуг.

Діагностика корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі "Premier Hotels and Resorts" виявила як сильні сторони, так і проблемні аспекти функціонування системи управління якістю. Моніторинг функціонування мережі на українському ринку показав, що підприємство займає стійкі позиції та демонструє позитивну динаміку розвитку, проте

існують резерви для подальшого вдосконалення системи менеджменту якості. Аналіз рівня якості послуг засвідчив високий ступінь задоволеності клієнтів базовими послугами, водночас виявив потребу у підвищенні якості додаткових послуг та покращенні системи взаємодії з гостями.

Оцінка результативності корпоративної системи менеджменту якості показала, що існуюча система забезпечує досягнення встановлених стандартів якості, проте має потенціал для оптимізації процесів контролю якості та підвищення ефективності управлінських рішень. Особливої уваги потребує вдосконалення системи навчання персоналу та розвиток культури якості на всіх рівнях організації.

На основі проведеного аналізу була розроблена комплексна програма удосконалення корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельної мережі, яка включає стратегічні напрями розвитку, тактичні заходи та операційні процедури. Програма передбачає впровадження сучасних технологій управління якістю, удосконалення системи підготовки персоналу, розвиток цифрових інструментів контролю якості та створення інтегрованої системи зворотного зв'язку з клієнтами.

Обґрунтування заходів з реалізації системи менеджменту якості включає розроблення детального плану впровадження запропонованих рекомендацій, визначення необхідних ресурсів та часових рамок реалізації, а також створення системи моніторингу ефективності впроваджених заходів. Особливу увагу приділено питанням адаптації міжнародних стандартів до специфіки українського ринку готельних послуг та забезпечення сталого розвитку системи менеджменту якості в довгостроковій перспективі.

Практична реалізація розроблених рекомендацій дозволить міжнародній готельній мережі підвищити ефективність корпоративної системи менеджменту якості, забезпечити відповідність світовим стандартам обслуговування та зміцнити конкурентні позиції на ринку готельних послуг. Результати дослідження можуть бути використані іншими підприємствами

готельно-ресторанної індустрії для розвитку власних систем управління якістю та підвищення загального рівня якості послуг в галузі.

Важливим аспектом розвитку корпоративної системи менеджменту якості є створення культури безперервного вдосконалення, яка має пронизувати всі рівні організаційної структури готельної мережі. Це передбачає формування у співробітників розуміння важливості якості послуг, мотивації до постійного професійного розвитку та готовності до впровадження інноваційних рішень. Особливої уваги потребує розроблення системи стимулювання персоналу, яка б заохочувала ініціативи щодо покращення якості обслуговування та винагороджувала досягнення високих результатів у сфері надання послуг.

Таким чином, проведене дослідження засвідчує важливість систематичного підходу до формування та розвитку корпоративних систем менеджменту якості в міжнародних готельних мережах як ключового фактора забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та успішного функціонування на глобальному ринку готельних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Revfine» – платформа знань з індустрії гостинності та туризму.  
URL: <https://www.revfine.com/hospitality-industry>
2. Артемова О.М., Козлова В.А. Основи гостинності та туризму.  
URL: <http://infotour.in.ua/artemova8-2.htm#>.
3. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. Економіка та суспільство. 2024. №67.  
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23/>.
4. Гоблик-Маркович Н.М. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачєво : РВВ МДУ, 2018. 113 с.
5. Гончар Л. О., Маковей А. В. Особливості впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств готельного господарства. Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 7 лип. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 25–26.
6. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. 2023. Вип. 9(42). С. 58–66.  
DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66).
7. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>.
8. Єремія Г. І., Наконечний К. П. Аналіз інноваційної діяльності та стратегії розвитку у сфері послуг (на прикладі готельного господарства Чернівецької агломерації). Галицький економічний вісник. 2021. Вип.

73. №6. С. 64–69.

DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.064](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.064).

9. Жалінська І.В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №3(101). С. 24-31.
10. Інформаційний портал у сфері гостинності «Hospitality ON». URL: <http://mkg-group.com/fileadmin/Emailings>
11. Капліна А. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством. 2016. №1 (38). С. 168-173.
12. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
13. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 4. С. 155-161. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf).
14. Миронова М.І., Миронов Ю.Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517–520.
15. Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рибаківа С.С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2020. № 1(97). С. 79-85.
16. Нагорняк Г., Малий О. Значення системи прийняття управлінських рішень в ефективному зростанні вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій

- національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 05.11.2021 р. Т.: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 33-36.
17. Нодь О. Л., Бергхауер О. О. Збалансований регіональний розвиток туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 2. С. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.69803/2312-3427-2024-2-51>.
18. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
19. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>.
20. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. 2 (11). С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>.
21. Паска М., Графська О., Кулик О. Сучасні аспекти формування крафтових продуктів у ресторанній справі. International scientific and practical conference. Prague, 2020. С. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-79-2-2.19>.
22. Паска М., Радзімовська О., Гузенко І., Гузенко А., Холявка В. Інновації в готельно-ресторанній індустрії. Humanities Studies. 2022. Вип. 12. С. 153–159. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/266506>.
23. Пінчук А.С., Атанасевич О.Є. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 25. С. 393-396. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/67.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/67.pdf).

24. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/pucentejlo51.htm](https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo51.htm).
25. Серета Н., Піюренко І. Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>.
26. Ховрак І. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу: статистичний та економетричний аналіз. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2020. 3(2). С. 286–298. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219714>.
27. Шевченко М., Дудник С., Москвіченко І. Управлінські рішення в менеджменті підприємства: проблеми стійкості, виклики цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №15. С. 75-80.
28. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Вид. дім «Києво-Могил. акад.», 2011. 242 с.
29. Яструбський М., Чжен С. Тенденції розвитку звітності підприємств: національні вимоги та зарубіжний досвід. Київський економічний науковий журнал. 2023. №2. С. 69-75.

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Анкета оцінки задоволеності гостей готельного комплексу «Русь»  
мережі Premier Hotels and Resorts****Шановний гість!**

Дякуємо, що обрали наш готель. Ваша думка дуже важлива для нас. Будь ласка, приділіть декілька хвилин для заповнення цієї анкети. Ваші відповіді допоможуть нам покращити якість обслуговування.

---

**Загальна інформація:**

- Дата перебування: \_\_\_\_\_
- Номер кімнати: \_\_\_\_\_
- Категорія номера:  Стандарт  Покращений  Люкс  Апартаменти
- Мета візиту:  Бізнес  Відпочинок  Конференція  Інше \_\_\_\_\_
- Чи відвідували наш готель раніше?  Так  Ні

---

**ОЦІНІТЬ ЯКІСТЬ ПОСЛУГ ЗА 5-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ:** (1 – незадовільно, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно)

**1. ПРИЙОМ ТА РОЗМІЩЕННЯ**

- Швидкість реєстрації (check-in): 1 2 3 4 5
- Привітність персоналу на reception: 1 2 3 4 5
- Професіоналізм співробітників: 1 2 3 4 5
- Надання інформації про послуги готелю: 1 2 3 4 5

**2. НОМЕРНИЙ ФОНД**

- Чистота номера: 1 2 3 4 5
- Комфорт та меблювання: 1 2 3 4 5
- Справність обладнання: 1 2 3 4 5
- Якість постільної білизни та рушників: 1 2 3 4 5
- Швидкість інтернету: 1 2 3 4 5
- Рівень шуму/звукоізоляція: 1 2 3 4 5

- Температурний режим: 1 2 3 4 5

### **3. РЕСТОРАННЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

- Якість сніданку: 1 2 3 4 5  Не користувався/лась
- Асортимент страв: 1 2 3 4 5
- Швидкість обслуговування: 1 2 3 4 5
- Привітність офіціантів: 1 2 3 4 5
- Атмосфера ресторану: 1 2 3 4 5

### **4. ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ**

- Консьерж-служба: 1 2 3 4 5  Не користувався/лась
- Конференц-сервіс: 1 2 3 4 5  Не користувався/лась
- Фітнес-центр/спа: 1 2 3 4 5  Не користувався/лась
- Пральня: 1 2 3 4 5  Не користувався/лась

### **5. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ**

- Співвідношення ціна/якість: 1 2 3 4 5
- Чистота громадських зон: 1 2 3 4 5
- Безпека в готелі: 1 2 3 4 5
- Зовнішній вигляд персоналу: 1 2 3 4 5

---

**6. ЧИ РЕКОМЕНДУВАЛИ Б ВИ НАШ ГОТЕЛЬ ДРУЗЬЯМ/КОЛЕГАМ?**  Однозначно так  Швидше так  Не впевнений/а  Швидше ні  Однозначно ні

**7. ЧИ ПЛАНУЄТЕ ВІДВІДАТИ НАШ ГОТЕЛЬ ЗНОВУ?**  Так, обов'язково  Так, можливо  Не впевнений/а  Навряд чи  Ні

### **8. ЩО ВАМ НАЙБІЛЬШЕ СПОДОБАЛОСЬ?**

---

---

---

### **9. ЩО ПОТРЕБУЄ ПОКРАЩЕННЯ?**

---

---

---

**10. ДОДАТКОВІ КОМЕНТАРІ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:**

---

---

---

---

**Контактна інформація (за бажанням):**

- Ім'я: \_\_\_\_\_
- Email: \_\_\_\_\_
- Телефон: \_\_\_\_\_

Я даю згоду на використання моїх контактних даних для участі в програмі лояльності Premier Rewards

---

**Дякуємо за Ваш час та відгук! Команда готельного комплексу «Русь» Premier Hotels and Resorts**

*Ваші відповіді конфіденційні та використовуються виключно для покращення якості наших послуг.*

## КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ: ФУНКЦІОНУВАННЯ, ОЦІНЮВАННЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ

**РОМАНОВА Р. Д., 2 курс, 8мз група ФТБ ДТЕУ,  
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»,  
освітня програма «Міжнародний готельний та ресторанный бізнес»**

*У статті досліджено теоретико-методичні основи формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі. Визначено основні компоненти системи: стратегічне планування якості, організаційну структуру, процеси забезпечення якості, системи моніторингу та механізми постійного вдосконалення. Обґрунтовано трирівневу структуру управління якістю (корпоративний, регіональний, місцевий рівні) та розглянуто роль інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у вдосконаленні систем управління якістю. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження корпоративної системи менеджменту якості з урахуванням специфіки міжнародних мереж.*

**Ключові слова:** корпоративна система менеджменту якості, міжнародна готельно-ресторанна мережа, стандартизація послуг, штучний інтелект, багаторівнева структура управління, моніторинг якості.

*The article examines the theoretical and methodological foundations of forming a corporate quality management system for international hotel and restaurant chains. The main components of the system are identified: strategic quality planning, organizational structure, quality assurance processes, monitoring systems, and continuous improvement mechanisms. A three-level quality management structure (corporate, regional, and local levels) is justified, and the role of innovative technologies, particularly artificial intelligence, in improving quality management systems is considered. Practical recommendations for implementing a corporate quality management system are developed, taking into account the specifics of international chains.*

**Keywords:** corporate quality management system, international hotel and restaurant chain, service standardization, artificial intelligence, multi-level management structure, quality monitoring.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки та інтенсифікації міжнародної конкуренції готельно-ресторанні мережі стикаються з необхідністю забезпечення високої якості послуг у всіх точках своєї присутності незалежно від географічного розташування. Сучасний споживач очікує однакового рівня сервісу та якості послуг від міжнародного бренду, будь то готель у Нью-Йорку чи ресторан у Києві. Це вимагає від компаній розробки та впровадження ефективної корпоративної системи менеджменту якості, яка б забезпечувала стандартизацію процесів, підтримання високих стандартів обслуговування та постійне вдосконалення операційної діяльності.

Актуальність дослідження корпоративних систем менеджменту якості в міжнародних готельно-ресторанних мережах зумовлена декількома факторами. По-перше, зростаюча конкуренція на глобальному ринку гостинності вимагає від компаній диференціації через якість послуг. По-друге, цифрова трансформація індустрії створює нові можливості для моніторингу, аналізу та покращення якості обслуговування. По-третє, зміни в поведінці споживачів, які все більше цінують персоналізований підхід та високі стандарти сервісу, змушують компанії переосмислювати свої підходи до управління якістю.



Особливого значення набуває питання інтеграції інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, в систему управління якістю готельно-ресторанних мереж. Сучасні дослідження показують, що використання технологій штучного інтелекту дозволяє значно підвищити ефективність операційних процесів та якість обслуговування клієнтів [7]. Водночас, впровадження таких систем вимагає ретельного планування та врахування специфічних особливостей функціонування міжнародних мереж.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі привертає увагу багатьох дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних основ підготовки фахівців готельно-ресторанної справи зробив Буряк В.Г., який у своїй монографії детально розглядає методичні підходи до формування професійних компетентностей у сфері гостинності [1].

Сучасні тенденції управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі досліджує Постова В.В., яка акцентує увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів до організації діяльності підприємств сфери гостинності [3]. Дослідниця підкреслює важливість системного підходу до управління якістю послуг на всіх етапах їх надання.

Вплив штучного інтелекту на розвиток сучасного бізнесу розглядає Тарасенко Н., яка аналізує як позитивні аспекти використання інтелектуальних технологій, так і потенційні ризики їх впровадження [4]. Особливу увагу дослідниця приділяє етичним аспектам використання штучного інтелекту в бізнес-процесах.

Хаврова К.С. досліджує процеси інтелектуалізації діяльності підприємств як основи їх розвитку в сучасних умовах [5]. Науковець обґрунтовує необхідність впровадження інтелектуальних систем для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Актуальні питання застосування штучного інтелекту в діяльності підприємств розглядають Шматковська Т.О., Стеців І.І., Захарчук І., Гузьо М., які акцентують увагу на можливостях використання інтелектуальних технологій для оптимізації бізнес-процесів [6].

Водночас, аналіз наукової літератури показує, що питання формування корпоративних систем менеджменту якості саме в міжнародних готельно-ресторанних мережах досліджено недостатньо. Більшість робіт зосереджується на окремих аспектах управління якістю або розглядає діяльність окремих підприємств, не враховуючи специфіку функціонування великих міжнародних мереж.

**Мета статті** полягає в дослідженні теоретико-методичних основ формування корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі та розробці практичних рекомендацій щодо її впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна система менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі являє собою комплексний підхід до управління якістю послуг, який забезпечує єдині стандарти обслуговування в усіх підрозділах мережі незалежно від їх географічного розташування. Така система базується на принципах процесного підходу, безперервного вдосконалення, орієнтації на споживача та залучення персоналу.

Основними компонентами корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі є стратегічне планування якості, організаційна структура управління якістю, процеси забезпечення якості, системи моніторингу та оцінювання, а також механізми постійного вдосконалення.

Стратегічне планування якості в міжнародній готельно-ресторанній мережі передбачає розробку корпоративної політики якості, яка визначає основні принципи та цілі в сфері якості послуг. Ця політика має бути адаптована до специфіки різних ринків присутності мережі, враховувати культурні особливості та законодавчі вимоги різних країн.

Організаційна структура управління якістю в міжнародній мережі характеризується багаторівневістю та включає корпоративний, регіональний та місцевий рівні. На корпоративному рівні розробляються загальні стандарти та політики якості, здійснюється стратегічне плану-



вання та координація діяльності. Регіональний рівень забезпечує адаптацію корпоративних стандартів до специфіки конкретних регіонів, а місцевий рівень відповідає за безпосереднє впровадження стандартів якості в операційну діяльність окремих підприємств мережі.

Таблиця 1

### Рівень управління, основні функції і відповідальність

| Рівень управління | Основні функції  | Відповідальність                                     |
|-------------------|--|--|
| Корпоративний     | Розробка стандартів якості, стратегічне планування, координація        | Забезпечення єдності підходів до управління якістю   |
| Регіональний      | Адаптація стандартів, регіональний контроль, навчання персоналу        | Врахування місцевих особливостей та вимог            |
| Місцевий          | Впровадження стандартів, операційний контроль, обслуговування клієнтів | Безпосереднє надання послуг відповідно до стандартів |

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення підходів Постової В.В. [3] та адаптовано з урахуванням специфіки міжнародних готельно-ресторанних мереж*

Процеси забезпечення якості в міжнародній готельно-ресторанній мережі охоплюють усі етапи життєвого циклу послуг – від планування та розробки до надання та пост-сервісного супроводу. Ключовими процесами є стандартизація послуг, навчання персоналу, контроль якості сировини та матеріалів, моніторинг задоволеності клієнтів та управління скаргами.

Стандартизація послуг є фундаментальним елементом корпоративної системи менеджменту якості. Вона передбачає розробку детальних стандартів обслуговування, які описують кожен аспект взаємодії з клієнтами – від процедур заселення в готелі до подачі страв у ресторані. Ці стандарти мають бути достатньо гнучкими, щоб допускати адаптацію до місцевих умов, але водночас забезпечувати узгодженість бренду в глобальному масштабі.

Навчання персоналу відіграє критично важливу роль у забезпеченні якості послуг міжнародної готельно-ресторанної мережі. Програми навчання мають включати не лише технічні аспекти роботи, але й культурну обізнаність, навички міжкультурної комунікації та розуміння корпоративних цінностей. Особливої уваги потребує навчання управлінського персоналу, який відповідає за впровадження стандартів якості на місцевому рівні.

Системи моніторингу та оцінювання якості в міжнародних готельно-ресторанних мережах базуються на комплексі кількісних та якісних показників. Кількісні показники включають рівень завантаження, середній чек, швидкість обслуговування, кількість скарг тощо. Якісні показники оцінюються через опитування клієнтів, таємні перевірки, оцінку експертів та аналіз відгуків у соціальних мережах.

Таблиця 2

### Систематизація показників, кейси та методи вимірювання

| Тип показників | Кейси  | Методи вимірювання  |
|----------------|--|---|
| Кількісні      | Рівень завантаження, середній чек, час обслуговування    | Автоматизований збір даних, POS-системи, системи бронювання |
| Якісні         | Задоволеність клієнтів, якість обслуговування, атмосфера | Опитування, таємні перевірки, аналіз відгуків               |
| Операційні     | Ефективність процесів, продуктивність персоналу          | Аудит процесів, аналіз робочого часу                        |

*Джерело: систематизовано автором на основі методології оцінювання якості послуг Бурая В.Г. [1] та доповнено сучасними методами цифрового моніторингу з урахуванням досліджень Шматковської Т.О. та ін. [6]*



Сучасні міжнародні готельно-ресторанні мережі все активніше впроваджують технології штучного інтелекту для вдосконалення систем управління якістю. Штучний інтелект використовується для аналізу великих обсягів даних про поведінку клієнтів, прогнозування попиту, персоналізації послуг та автоматизації рутинних операцій [7].

Використання штучного інтелекту в системах управління якістю дозволяє здійснювати реальний моніторинг настроїв клієнтів через аналіз їх коментарів у соціальних мережах та на платформах відгуків. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти патерни в скаргах клієнтів та прогнозувати потенційні проблеми з якістю обслуговування до їх виникнення.

Інтелектуальні системи також використовуються для оптимізації операційних процесів. Наприклад, системи прогнозування попиту дозволяють ресторанам точніше планувати закупівлі продуктів, що сприяє підвищенню якості страв та зменшенню відходів. У готелях інтелектуальні системи управління кімнатами автоматично регулюють температуру, освітлення та інші параметри відповідно до переваг гостей.

Однією з ключових переваг корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі є можливість швидкого поширення кращих практик між різними підрозділами мережі. Коли в одному з підприємств мережі розробляється або впроваджується ефективне рішення для покращення якості послуг, воно може бути швидко масштабоване на всю мережу.

Механізми постійного вдосконалення в корпоративній системі менеджменту якості включають регулярні аудити, аналіз результативності, впровадження корективних та попереджувальних дій. Особливого значення набуває створення культури якості, яка мотивує всіх співробітників мережі брати активну участь у процесах вдосконалення.

Таблиця 3

### Механізм вдосконалення, мета та інструменти реалізації

| Механізм вдосконалення        | Мета                                      | Інструменти реалізації                      |
|-------------------------------|---|---|
| Внутрішні аудити              | Оцінка відповідності стандартам якості    | Чек-листи, оцінювальні форми, звіти         |
| Аналіз скарг клієнтів         | Виявлення проблемних зон                  | Системи CRM, аналітика даних                |
| Програми пропозицій персоналу | Залучення співробітників до вдосконалення | Платформи для збору ідей, системи мотивації |
| Бенчмаркінг                   | Порівняння з кращими практиками           | Галузеві дослідження, аналіз конкурентів    |

*Джерело: удосконалено автором на основі класифікації механізмів управління якістю Хаврової К.С. [5] з урахуванням міжнародного досвіду впровадження систем менеджменту якості в готельно-ресторанному бізнесі та рекомендацій щодо використання цифрових інструментів [7]*

Впровадження корпоративної системи менеджменту якості в міжнародній готельно-ресторанній мережі стикається з низкою викликів. Основними з них є культурні відмінності між різними ринками, різниця в законодавчих вимогах, складність координації діяльності географічно розподілених підрозділів та необхідність адаптації глобальних стандартів до місцевих умов.

Культурні відмінності можуть значно впливати на сприйняття якості послуг клієнтами та підходи персоналу до роботи. Те, що вважається високою якістю обслуговування в одній культурі, може бути неприйнятним або незрозумілим в іншій. Тому корпоративна система менеджменту якості має передбачати механізми культурної адаптації стандартів без втрати їх сутності.



Різниця в законодавчих вимогах різних країн створює додаткові виклики для стандартизації процесів. Система менеджменту якості має забезпечувати відповідність усім необхідним нормативним вимогам в кожній юрисдикції присутності мережі, водночас підтримуючи єдність корпоративних стандартів.

Успішна реалізація корпоративної системи менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі вимагає комплексного підходу, який включає технологічні рішення, організаційні зміни та розвиток людських ресурсів. Технологічна складова включає впровадження єдиної інформаційної системи управління якістю, яка дозволяє здійснювати централізований моніторинг та координацію діяльності всіх підрозділів мережі.

Організаційні зміни передбачають створення спеціальних структурних підрозділів, відповідальних за управління якістю на різних рівнях мережі, розробку системи звітності та комунікації, встановлення чітких процедур та відповідальності.

Розвиток людських ресурсів включає створення комплексних програм навчання персоналу, розробку системи мотивації та стимулювання, спрямованої на підтримання високих стандартів якості, формування корпоративної культури, орієнтованої на якість.

**Висновки.** Корпоративна система менеджменту якості міжнародної готельно-ресторанної мережі є складним багаторівневим утворенням, яке вимагає комплексного підходу до планування, впровадження та управління. Ефективність такої системи залежить від успішної інтеграції стратегічних, операційних та технологічних компонентів, а також від здатності адаптуватися до специфічних умов різних ринків присутності мережі.

Ключовими факторами успіху корпоративної системи менеджменту якості є наявність чіткої стратегії якості, ефективної організаційної структури, стандартизованих процесів, сучасних технологічних рішень та кваліфікованого персоналу. Особливого значення набуває використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, для вдосконалення процесів моніторингу, аналізу та прогнозування якості послуг.

Впровадження корпоративної системи менеджменту якості потребує значних інвестицій у технології, навчання персоналу та організаційні зміни. Однак ці інвестиції окупаються через підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення репутації бренду, зростання доходів та покращення операційної ефективності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою більш детальних методик оцінки ефективності корпоративних систем менеджменту якості, дослідженням впливу цифрових технологій на трансформацію систем управління якістю, а також аналізом успішного досвіду провідних міжнародних готельно-ресторанних мереж у впровадженні інноваційних підходів до управління якістю послуг.

#### Список використаних джерел

1. Буряк В.Г. Підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти: теорія та методика: монографія. Київ: Компринт, 2022. 537с.
2. Madrid Fusión 2025. Simple Wine News. 2025. URL: <https://www.comunidad.madrid/actividades/2025> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Постова В. В. Сучасні тенденції управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. №3 (9) С. 45-48.
4. Тарасенко Н. Штучний інтелект: досягнення в розробці та ризики подальшого розвитку. Шляхи розвитку української науки: суспільний дискурс. 2023. №4(186). С.15–31
5. Хаврова К.С. Інтелектуалізація діяльності – основа розвитку підприємства. Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2018. № 1(68). С. 23-30.



6. Шматковська Т. О., Стеців І. І., Захарчук І., Гузьо М. Суб'єкти державного сектору: бухгалтерська справа та застосування можливостей штучного інтелекту. Інноваційна економіка. 2024. № 3. С. 185–192

7. Штучний інтелект в ресторанному бізнесі. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/shtuchnyj-intelekt-v-restorannomu-biznesi/> (дата звернення: 23.03.2025).

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОСОВСЬКОЇ М. В.

## ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

**ТАРАНЕНКО Н. А., 2 курс, 8мз група ФТБ ДТЕУ,  
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»,  
освітня програма «Міжнародний готельний та ресторанний бізнес»**

*У статті досліджено процеси цифровізації маркетингової діяльності міжнародних готельних та ресторанних мереж. Проаналізовано сучасні тенденції цифрового маркетингу в індустрії гостинності та надано оцінку ефективності впровадження цифрових технологій у маркетингові стратегії.*

**Ключові слова:** цифровізація маркетингу, готельні мережі, ресторанний бізнес, цифрові технології, маркетингові стратегії.

*The article examines the digitalization processes of marketing activities of international hotel and restaurant chains. Current trends in digital marketing in the hospitality industry are analyzed and the effectiveness of implementing digital technologies in marketing strategies is evaluated.*

**Keywords:** marketing digitalization, hotel chains, restaurant business, digital technologies, marketing strategies.

**Актуальність теми.** Цифрова трансформація маркетингової діяльності у готельно-ресторанній індустрії набула особливого значення в умовах зростаючої конкуренції та зміни споживчих переваг. Міжнародні готельні та ресторани мережі активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності маркетингових кампаній та покращення взаємодії з клієнтами. Сучасні тенденції демонструють кардинальну зміну підходів до просування послуг у сфері гостинності, де традиційні методи маркетингу поступаються місцем інноваційним цифровим рішенням.

Дослідження міжнародного досвіду показує системну трансформацію маркетингової діяльності готельно-ресторанних підприємств. Великі мережі переорієнтовують свої бюджети на цифрові канали, розробляють мобільні додатки та впроваджують персоналізовані сервіси для клієнтів. Процес цифровізації охоплює всі етапи взаємодії з споживачем від первинного контакту до післяпродажного обслуговування.

Структурні зміни торкнулися організації маркетингових процесів. Традиційні відділи маркетингу трансформуються у цифрові центри, що поєднують аналітику даних, контент-маркетинг та управління репутацією в соціальних мережах. Спеціалісти з цифрового маркетингу стають ключовими фігурами у формуванні маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанної індустрії.





## Звіт подібності

## Метадані

Назва організації  
**State University of Trade and Economics**  
Заголовок  
**Романова**  
Науковий керівник / Експерт  
Автор **Босовська**  
підрозділ  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



**12170**  
Кількість слів



**101823**  
Кількість символів

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 0  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 1  |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 42 |

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

## 10 найдовших фраз

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)  | Кількість ідентичних<br>слів (фрагментів) | Копію тексту |
|---------------------|---|---|--------------|
| 1                   | <a href="http://dp.knute.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5658/%D0%90%D1%81%D0%B0%D1%82%D1%80%D1%8F%D0%BD%281%29.pdf?sequence=1">http://dp.knute.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5658/%D0%90%D1%81%D0%B0%D1%82%D1%80%D1%8F%D0%BD%281%29.pdf?sequence=1</a> | 38  | 0.31 %       |
| 2                   | КР, Щерель В.В. (ФТБ 2-11М)-<br>11/21/2024<br>State University of Trade and Economics (Кафедра готельно-ресторанного бізнесу)   | 21  | 0.17 %       |
| 3                   | 242_Isaienko Anastasiia Yuriivna_tgb2025<br>6/1/2025<br>National University of Food Technologies (Кафедра туристичного та готельного бізнесу)   | 21  | 0.17 %       |