

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
« _____ » _____ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та
туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Стратегія управління якістю послуг суб'єкту готельно-
ресторанного бізнесу»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

д.е.н., професор

Виконав

(підпис)

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

(підпис)

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

(підпис)

Олексій ГУЗІЄНКО

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко

«25» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Гузієнко Олексію Станіславовичу

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Стратегія управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» жовтня 2024 р. № 1943
«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.10.2025 р.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, результати спостереження та аналіз результатів діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процес розроблення стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до розроблення стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- провести аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел щодо визначення понять та сутності стратегії управління, видів стратегії, якості готельних послуг;
- розкрити особливості розроблення стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу;
- визначити методичні підходи та поетапність розроблення стратегії управління якістю готельних послуг;
- проаналізувати результати діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- оцінити якість надання готельних послуг підприємства та існуючу стратегію її управління, виявити сильні та слабкі сторони;
- дослідити вплив чинників на управління якістю послуг суб'єкту господарювання;
- запропонувати основні напрями стратегічного управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Дата видачі завдання «25» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор**

(підпис)

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

**Завдання прийняв до
виконання**

(підпис)

Олексій ГУЗІЄНКО

(ім'я та прізвище)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, вступу, консультації з проведення дослідження	<i>1 листопада – 10 грудня 2024 р.</i>	виконано
2.	Підготовка першого розділу роботи	<i>11 грудня 2024 р.- 1 лютого 2025 р.</i>	виконано
3.	Підготовка другого розділу роботи	<i>2 лютого – 30 березня 2025 р.</i>	виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи	<i>1 квітня – 30 травня 2025 р.</i>	виконано
5.	Підготовка тез за результатами виконаної роботи	<i>до 30 червня 2025 р.</i>	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	<i>до 1 вересня 2025 р.</i>	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника (консультанта)	<i>до 30 вересня 2025 р.</i>	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	<i>1-10 жовтня 2025 р.</i>	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	<i>11-15 жовтня 2025 р.</i>	виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	<i>16-20 жовтня 2025 р.</i>	виконано
11.	Постерна презентація роботи	<i>21-25 жовтня 2025 р.</i>	виконано
12.	Подача роботи на кафедру	<i>16-30 жовтня 2025 р.</i>	виконано
13.	Підготовка доповіді і презентації	<i>1-4 листопада 2025 р.</i>	виконано
14.	Допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	<i>5 листопада 2025 р.</i>	виконано
15.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	<i>Відповідно до графіка</i>	виконано

РЕФЕРАТ

Гузієнко О.С. «Стратегія управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу»: магістр. робота : спец. 241 «Готельно-ресторанна справа» / Олексій Станіславович Гузієнко; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Мельниченко С.В., д.е.н., проф. – Київ, 2025. – 107 с.

Анотація. Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу, зокрема готельно-ресторанного комплексу «Готель «Hilton Kyiv», м. Київ. Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю сфери гостинності у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, посиленням конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, а також необхідністю підвищення рівня якості обслуговування для задоволення зростаючих потреб та очікувань споживачів. В умовах глобалізації, цифровізації та післякризового відновлення туристичного ринку особливого значення набуває формування ефективної стратегії управління якістю послуг, яка сприяє підвищенню репутації підприємства, розширенню клієнтської бази та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Дослідження на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Hilton Kyiv» є актуальним, оскільки даний об'єкт належить до міжнародного бренду, який має високі стандарти якості та впроваджує сучасні підходи до управління сервісом. Аналіз досвіду такого підприємства дозволяє виявити ефективні інструменти управління якістю, які можуть бути адаптовані до вітчизняних реалій готельно-ресторанного бізнесу.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи стратегії управління якістю послуг суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, охарактеризовано сутність, значення та особливості управління якістю послуг у сучасних умовах функціонування

підприємств сфери гостинності. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «якість послуг», розглянуто концептуальні засади стратегічного управління якістю та досліджено методичні підходи до формування ефективної стратегії управління якістю у готельно-ресторанному комплексі.

Особлива увага приділена аналізу основних принципів, функцій і моделей управління якістю, а також факторам, що впливають на рівень якості обслуговування споживачів у сфері гостинності. У розділі також розглянуто досвід управління якістю послуг та його можливе застосування в українських готельно-ресторанних підприємствах.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено дослідження та аналіз існуючої стратегії управління якістю послуг готельно-ресторанного комплексу готель «Hilton Kyiv», м. Київ. На основі проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Міжнародно-діловий центр», до складу якого входить готель «Hilton Kyiv», здійснено комплексну оцінку ефективності функціонування системи управління якістю.

У цьому розділі здійснено детальний аналіз ключових показників фінансово-економічної діяльності підприємства, що дозволяє сформулювати загальне уявлення про його ефективність та стабільність. Особливу увагу приділено дослідженню організаційної структури управління процесами забезпечення якості послуг, яка є вагомим елементом у досягненні високих стандартів діяльності. Крім того, проведено всебічну оцінку чинної стратегії гарантування та контролю якості обслуговування гостей, спрямованої на відповідність потребам клієнтів і підвищення їхнього задоволення.

Особлива увага зосереджена на виявленні факторів, які впливають на рівень якості послуг, серед яких виокремлено внутрішні (організаційні, кадрові, технологічні) та зовнішні (ринкові, конкурентні, соціально-економічні). Аналіз результатів дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони чинної стратегії управління якістю, а також створити аналітичну основу для подальшого вдосконалення системи управління.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розроблено рекомендації та практичні пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління якістю послуг готельно-ресторанного комплексу «Готель «Hilton Kyiv», м. Київ. На основі результатів проведеного аналізу запропоновано основні напрями стратегічного управління якістю, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій, формування позитивного іміджу та забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. У межах розділу обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інструментів управління якістю, зокрема системи моніторингу рівня сервісу, цифрових технологій управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management), програм підвищення кваліфікації персоналу, а також оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і стандартів обслуговування.

Крім того, розроблено комплекс організаційно-економічних заходів щодо реалізації запропонованої стратегії, визначено очікувані економічні, соціальні та управлінські результати від її впровадження. Проведено оцінку ефективності запропонованих управлінських рішень та обґрунтовано перспективи їх застосування в системі стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу.

Результати дослідження доводять реальні перспективи їх застосування не лише для досягнення короткострокових цілей, але й у контексті довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Таким чином, впроваджені рекомендації сприятимуть зміцненню позицій готелю на ринку готельно-ресторанних послуг та його перетворенню на ще більш конкурентоздатного й привабливого для споживачів учасника галузі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами влади, громадами та підприємцями під час розроблення програм підтримки сільського туризму та стратегій регіонального розвитку.

Ключові слова: якість послуг, бізнес-стратегії, стратегія розвитку, готельно-ресторанний комплекс, готельні послуги.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	13
1.1. Стратегія управління: сутність та значення.....	13
1.2. Особливості управління якістю готельних послуг.....	22
1.3. Методичні підходи до формування стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV», М. КИЇВ	39
2.1. Аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv».....	39
2.2. Оцінка існуючої стратегії управління якістю готельних послуг.....	51
2.3. Дослідження впливу чинників на управління якістю послуг підприємства.....	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV», М. КИЇВ.....	67
3.1. Основні напрями стратегічного управління якістю послуг підприємства.....	67
3.2. Реалізація запропонованих заходів та обґрунтування їх результативності.....	77
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Сучасні реалії ведення бізнесу в Україні вирізняються швидкими змінами, зростанням рівня конкуренції та стрімким впровадженням цифрових технологій в економіку. Це особливо помітно у сфері готельно-ресторанного господарства, яке відіграє ключову роль у туристичній індустрії та значно сприяє формуванню позитивного образу країни на міжнародній арені. Попри повномасштабне вторгнення та триваючу агресію на території України, готельно-ресторанний сектор демонструє найвищу динаміку серед галузей економіки країни, водночас залишаючись одним із найбільш прибуткових напрямів. Аналіз сучасних тенденцій розвитку цієї сфери свідчить про істотний вплив інноваційних рішень і забезпечення високого рівня комфорту на конкурентоспроможність та стабільність бізнесу в умовах викликів сьогодення.

У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного господарства стикаються з численними викликами економічного та організаційного характеру, серед яких проблема забезпечення якості відіграє особливу роль. Для збереження стабільності на ринку послуг у непростий період війни, а також утримання здобутих позицій, необхідне впровадження інноваційних підходів до вдосконалення системи управління. Це є ключовим чинником для забезпечення успішного функціонування підприємств та зміцнення їх конкурентоспроможності.

Управління якістю є одним із ключових інструментів, що сприяє оптимальному використанню ресурсів, забезпеченню ефективної взаємодії та взаєморозуміння між усіма учасниками економічних стосунків: державою, виробниками і споживачами. Крім того, воно дозволяє безперервно вдосконалювати процес створення та надання послуг. Результати досліджень вказують на те, що саме якість обслуговування є вирішальним фактором для споживачів при виборі підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Таким чином, питання управління якістю готельних та ресторанних послуг набуває особливої актуальності в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Якість послуг та їх відповідність ціні є основними чинниками, що формують позитивну репутацію готельно-ресторанного бізнесу серед споживачів. Досягти цього без чіткої стратегії управління в сфері гостинності надзвичайно важко. Питання підвищення якості та конкурентоспроможності має стратегічний характер і потребує ретельного планування та розробки відповідної стратегії.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

– здійснити огляд та аналіз зарубіжних і національних джерел з метою визначення основних аспектів і сутності поняття стратегії управління, класифікації типів стратегій, а також характеристик якості послуг у готельному бізнесі;

– розглянути ключові аспекти розроблення стратегії управління якістю послуг для суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;

– визначити методичні підходи та поетапний процес формування стратегії управління якістю готельно-ресторанних послуг як ключовим аспектам для досягнення високих стандартів обслуговування;

– проаналізувати результати роботи підприємства в сфері готельно-ресторанного бізнесу;

– оцінити якість надання готельно-ресторанних послуг підприємства, проаналізувати існуючу стратегію їх управління, виявивши при цьому сильні та слабкі сторони.

– вивчити вплив різних факторів на процес управління якістю послуг підприємства;

– розробити ключові напрями фундаментального управління якістю послуг для суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;

– навести аргументи для впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є розроблення процесу стратегії управління якістю послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу, який включає комплексний підхід, спрямований на забезпечення високого рівня сервісу та задоволення потреб споживачів ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv».

Предметом дослідження виступає процес методичних та практичних підходів формування концепції управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.

Теоретичну основу магістерської кваліфікаційної роботи стали фундаментальні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали з наукових періодичних видань, монографічна і інша наукова література, а також напрацювання, представлені на науково-практичних конференціях.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, дані ресурсів мережі Інтернет, ДСТУ, а також дані, отримані в результаті стратегії дослідження управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу.

Для виконання кваліфікаційної роботи були використані такі **методи дослідження**: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), ситуаційний аналіз, метод абсолютних, середніх та відносних величин, методи порівняння, економіко-статичний, графічний тощо.

Апробація результатів роботи і публікації. Результати дослідження апробовано на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти» (30 квітня - 1 травня 2025 р.) з опублікуванням тез «Стратегія управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі» (Додаток А).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 92 сторінках друкованого, містить у собі 8 таблиць, 7 рисунків та 11 формул.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Стратегія управління: сутність та значення

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі стратегічне управління стає ключовим фактором для забезпечення стабільного та довготривалого розвитку підприємств. Сучасні умови індустрії гостинності демонструють значну динаміку розвитку, що супроводжується трансформаціями у вимогах до якості послуг закладів готельно-ресторанного сектору. Зокрема, спостерігається поширення продукції, пов'язаної із різноманітними національними кухнями, розширення спектру додаткових послуг, а також активне впровадження інноваційних форм і методів обслуговування. Такі зміни зумовлюють встановлення нових стандартів щодо якості продукції та послуг, які характерно насичуються сучасними особливостями та критеріями оцінювання.

Сьогодні стратегічному управлінні властивий значний рівень ризику, який супроводжує процес прийняття управлінських рішень. Це означає, що керівники підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинні бути готовими до можливих невизначеностей і викликів, які можуть виникнути в результаті їхніх рішень. Діяльність підприємств гостинності, незалежно від їхнього розміру чи сфери діяльності, безпосередньо залежить від тієї стратегії розвитку, яку вони обирають. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, сучасна система управління повинна бути здатною не лише вирішувати актуальні проблеми, що виникають у бізнесі, але й ефективно нівелювати специфічні та об'єктивні чинники, які можуть негативно впливати на його функціонування. Це включає в себе аналіз ринкових тенденцій, оцінку конкурентного середовища, а також врахування соціально-економічних і технологічних змін, які можуть мати значний вплив на успіх підприємства.

Таким чином, стратегічний менеджмент стає не лише інструментом для досягнення цілей, але й важливим механізмом для адаптації до нових умов і викликів, що постають перед бізнесом.

Стратегія управління в готельно-ресторанному бізнесі являє собою довгостроковий план, який визначає ключові напрямки розвитку, основні цілі та способи досягнення конкурентних переваг. Підприємство, як суб'єкт цього бізнесу, використовує стратегію для раціонального розподілу ресурсів, пристосування до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення стабільного зростання й розвитку.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства, як і будь-якої іншої організації, важливо створити та підтримувати ефективну систему управління. Одним із ключових елементів цієї системи є управління якістю, основою для побудови якої служать міжнародні стандарти серії ISO 9000.

Готельно-ресторанний бізнес належить до найбільш динамічних і вразливих до зовнішніх факторів секторів економіки, який вимагає безперервного вдосконалення управлінських підходів, впровадження інновацій і ефективного реагування на зміни ринкових умов. У періоди кризи, зокрема під час війни, енергетичної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення та трансформації споживчих поведінкових моделей, підприємства цієї галузі опиняються перед викликом швидкої адаптації. Вони змушені розробляти стратегії стійкості й активно застосовувати інструменти стратегічного управління, щоб забезпечити життєздатність бізнесу в умовах невизначеності.

Якість продукції та послуг відіграє ключову роль у вирішенні завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується лише тоді, коли його продукція і послуги мають стабільний попит, що досягається за умови високого рівня якості, відповідності очікуванням споживачів, чинним стандартам і нормативним вимогам.

Стратегічне управління в готельно-ресторанному бізнесі є ключовим елементом для забезпечення успішної роботи у цій сфері. Першим етапом стратегічного управління виступає формування місії та візії готелю. Місія передбачає створення унікального та комфортного середовища для клієнтів, надання високоякісних готельних та ресторанних послуг і прояв гостинності, що сприяє незабутньому та приємному відпочинку. Головна візія готельно-ресторанного підприємства полягає у прагненні стати провідним місцевим осередком відпочинку й гостинності, місцем, де кожен гість почуватиметься важливим, а сам заклад стане синонімом комфорту, залишаючи яскраві та незабутні враження.

Стратегічне управління передбачає всебічний аналіз ринкових тенденцій, детальну оцінку конкурентного середовища, ідентифікацію основних напрямів розвитку та розроблення ефективних бізнес-стратегій.

Цей підхід сьогодні широко застосовується не лише у великих корпораціях, а й у середніх та малих підприємствах, забезпечуючи їм можливість гнучко реагувати на зміни й досягати сталого розвитку. Для розуміння сутності стратегії важливо відзначити, що вона є комплексним планом дій, спрямованим на реалізацію довгострокових цілей компанії та створення міцних конкурентних переваг. Стратегія задає вектор розвитку бізнесу, визначає ефективний розподіл ресурсів, забезпечує адаптацію до змін ринку та сприяє формуванню унікальної ціннісної пропозиції для споживачів.

Визначення цільової аудиторії є невід'ємним компонентом формування ефективної стратегії управління готельно-ресторанним підприємством. Для досягнення цього завдання необхідно провести детальний аналіз, спираючись на демографічні характеристики, включаючи стать, вік, сімейний стан, рівень освіти, професійну діяльність та рівень доходів. Додатково слід враховувати поведінкові аспекти, такі як участь у ділових та бізнес-заходах. Використання такого багатовимірного підходу дозволяє максимально точно ідентифікувати специфічні потреби та уподобання потенційної аудиторії, що сприяє розробці більш адаптованих і результативних маркетингових рішень.

Для розробки ефективної стратегії управління в готельно-ресторанному бізнесі варто врахувати наступні ключові аспекти:

- зміцнення бренду за допомогою створення унікального логотипу, дизайну інтер'єру, впровадження власного стилю обслуговування та налагодження комунікації з відвідувачами;
- реалізація маркетингових ініціатив через активне використання соціальних медіа, онлайн-реклами, співпраці з туристичними агентствами та інших методів залучення уваги цільової аудиторії;
- персоналізація послуг шляхом адаптації сервісу до індивідуальних потреб та уподобань гостей;
- проведення регулярного аналізу ефективності маркетингових заходів з подальшим вдосконалення підходів до взаємодії з цільовою аудиторією;
- використання SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін бізнесу, а також вивчення можливостей та ризиків у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Досягнення успіху в готельно-ресторанному підприємств залежить від грамото збалансованого поєднання ефективного стратегічного управління та високого рівня обслуговування. Використання системних підходів у стратегічному управлінні сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю, забезпечуючи стабільний прогрес і процвітання у цій сфері діяльності.

Стратегічне управління виступає визначальною складовою ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного сектору в Україні, так само як і в інших країнах. Його основними елементами є планування, розвиток бізнесових процесів та оптимізація використання ресурсів з метою забезпечення конкурентних переваг і задоволення вимог гостей. Особливості стратегічного управління в контексті готельно-ресторанного бізнесу України характеризується кількома ключовими аспектами, які визначають ефективність і конкурентоспроможність підприємств у цій галузі. Основні етапи його реалізації включують наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Ключові аспекти стратегічного управління в контексті готельно-ресторанного бізнесу

№ з/п	Аспекти стратегічного управління	Характерні особливості
1.	Визначення мети та постановка цілей	Початковим кроком стратегічного управління є формулювання загальної мети організації та конкретних завдань, що спрямовані на її досягнення. Серед можливих цілей можна виділити залучення більшої кількості гостей, збільшення прибутків, розширення мережі готелів або оптимізацію рівня обслуговування.
2.	Аналіз зовнішнього середовища	Другим етапом є комплексне дослідження факторів, що впливають на діяльність готельного бізнесу: ринкова конкуренція, особливості законодавства, культурний контекст та туристичні тенденції в Україні. Цей аналіз дає змогу створити стратегію, яка буде адаптована до зовнішніх умов та ризиків.
3.	Аналіз внутрішнього стану підприємства	Процес оцінки включає аналіз внутрішніх факторів, таких як ресурси, персонал, організаційна структура, корпоративна культура і фінансовий стан, з метою визначення сильних та слабких сторін. Завдяки цьому аналізу стає зрозуміло, які аспекти всередині організації потребують удосконалення для досягнення стратегічних цілей.
4.	Розробка стратегії	На основі результатів аналізу зовнішнього середовища підприємство формує комплекс заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей. Це може включати впровадження нових послуг, підвищення якості сервісу, розвиток мережі готелів та інші дії для забезпечення довгострокової ефективності.
5.	Реалізація стратегії	Після формування плану розпочинається етап практичного впровадження. Він передбачає внутрішню реорганізацію бізнесу, проведення маркетингових кампаній,

Продовження таблиці 1.1

		навчання персоналу та залучення інвестицій для удосконалення матеріально-технічної бази готельно-ресторанного підприємства.
6.	Контроль і корегування	Завершальним елементом стратегічного управління є безперервний моніторинг реалізації планів і досягнення встановлених цілей. Це дає змогу ідентифікувати проблеми в роботі підприємства, виправити їх і адаптувати стратегію відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні активно впроваджує маркетингові й інноваційні підходи з метою залучення туристів і зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку. Зважаючи на стрімкий розвиток інтернет-технологій, готелі вкладають ресурси у створення веб-сайтів та мобільних додатків, які забезпечують зручність бронювання та ефективно обслуговування клієнтів. Окрім цього, співпраця з онлайн-платформами для резервування номерів та рейтинговими сайтами допомагає значно підвищити впізнаваність бренду серед споживачів.

Експерт із гостинності Крістен Інгрем 25 років працювала на керівних посадах у таких престижних готелях, як «Hilton» і «LaTour». Говорячи про важливість регулярного моніторингу та практики забезпечення якості в індустрії гостинності, вона зазначає, що: «ви не можете керувати тим, що ви не вимірюєте» [1]. Щоб підтримувати високий рівень обслуговування, готелі часто застосовують різноманітні стратегії управління та дотримуються стандартів якості, наприклад, міжнародних систем рейтингу зірок. Це стає особливо важливим, оскільки мандрівники в усьому світі все частіше очікують єдиного стандарту якості в різних регіонах та країнах відпочинку [2].

Дотримання стандартів LQA (Luxury Quality Assurance) у готельному бізнесі забезпечує цілий спектр суттєвих переваг, які здатні помітно вплинути на ефективність управління і функціонування готелю. Окрім цього, відповідність таким стандартам позитивно позначається на формуванні доброї

репутації закладу, а також значною мірою сприяє зростанню рівня задоволеності гостей, що є фундаментальним чинником для успішного розвитку готельного комплексу. Одним із ключових аспектів переваг є підвищення загального престижу закладу: дотримання вимог LQA дозволяє зміцнити статус готелю, особливо у сегменті преміум-класу. Це робить його привабливішим для вибагливих і досвідчених клієнтів, які очікують бездоганного сервісу.

Ще однією значущою перевагою є вплив на цілісність і позитивний імідж бренду. Завдяки систематичному застосуванню стандартів LQA забезпечується уніфікація якості обслуговування та взаємодії з гостями у всіх розташуваннях готельної мережі. Це особливо важливо для мережевих компаній, які прагнуть досягти єдності стандартизованого обслуговування, незалежно від регіону або країни, де знаходяться їхні об'єкти. У результаті готелі набувають стабільності в управлінні, що допомагає підтримувати довіру і лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі.

Дотримання узгоджених стандартів відіграє ключову роль у збереженні позитивної репутації бренду, закладаючи основу для стабільності та довіри як з боку клієнтів, так і партнерів. Це не лише сприяє формуванню доброзичливого ставлення до закладу, а й забезпечує високоякісний рівень сервісу для кожного гостя, незалежно від обраного ними місця обслуговування в межах мережі. Важливою перевагою такого підходу є можливість створення унікального досвіду для кожного відвідувача: детально розроблені стандарти, передбачені системою LQA, охоплюють усі аспекти гостьового обслуговування – починаючи з професійності та гостинності роботи ресепшену і закінчуючи враженнями від гастрономічних пропозицій, якості їжі та напоїв. Особливий акцент на емоційному інтелектові персоналу та індивідуалізованому підході до кожного клієнта дозволяє готелям створювати по-справжньому незабутні моменти, залишаючи яскраве враження, яке відвідувачі зберігатимуть надовго.

Варто відзначити, що дотримання стандартів оцінки якості

обслуговування (LQA) має безпосередній позитивний вплив на прибутковість готелів. Завдяки наданню високоякісного сервісу зростає задоволеність гостей, що значно підвищує їхні шанси повернутися знову або рекомендувати заклад своїм знайомим, колегам чи близьким людям. Це сприяє збільшенню рівня заповнюваності номерів, що, у свою чергу, забезпечує стабільний приріст доходів готелю.

Окрім цього, дотримання стандартів LQA відкриває готелям доступ до бази даних, яка формується на основі аналізу тисяч оцінок у цій галузі. Такий доступ дозволяє проводити поглиблений порівняльний аналіз своєї діяльності з продуктивністю конкурентів на ринку розкішних готелів. Ба більше, це стає важливим джерелом отримання актуальної інформації про тенденції в індустрії гостинності та впровадження найкращих практик. Зрештою, використання таких даних сприяє вдосконаленню стандартів роботи й підвищенню репутації готелю серед цільової аудиторії.

Якість наданих послуг відіграє одну з найважливіших ролей у формуванні рівня задоволеності гостей, а також в побудові позитивного та надійного іміджу готелю. Успішні готельні підприємства прекрасно усвідомлюють значущість забезпечення висококласного сервісу, який не лише відповідає, а й перевищує очікування гостей, а також готовності оперативно реагувати на будь-які проблеми чи незручності, з якими стикаються відвідувачі під час свого перебування. Комплексний підхід до обслуговування включає широкий спектр ключових елементів: доброзичливий прийом і теплу атмосферу, налагоджену та ефективну комунікацію з клієнтами, індивідуалізоване надання послуг, бездоганну якість в роботі персоналу, своєчасне вирішення всіх питань і проблем, що виникають, а також забезпечення багаторівневої підтримки після завершення перебування гостя. Усі ці складові разом формують незамінну основу для стабільного розвитку і процвітання готельного бізнесу.

Працівники підприємств готельно-ресторанного бізнесу відіграють надзвичайно важливу роль у процесі постійного вдосконалення якості

обслуговування. Ключовим аспектом у цьому контексті є регулярне проведення навчальних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, а також систематичне стимулювання їхнього професійного розвитку. Важливо, щоб співробітники відчували мотивацію та отримували належну підтримку в своїй роботі, оскільки саме ці фактори створюють умови для надання послуг найвищого рівня, що відповідають сучасним запитам. Завдяки цьому заклади можуть своєчасно реагувати на змінні потреби гостей, забезпечуючи їм комфортний та незабутній досвід.

Ураховуючи, що готельна сфера є динамічною галуззю, яка невпинно зазнає змін, успішні підприємства повинні демонструвати готовність до оперативної адаптації. Це можливо шляхом впровадження новітніх тенденцій, застосування сучасних технологій і постійного моніторингу змін у вподобаннях та запитах клієнтів. Здатність швидко реагувати на нові виклики, удосконалюючи робочі процеси та підвищуючи якість послуг, дозволяє готелям зберігати конкурентоспроможність на ринку. Такий підхід сприяє залученню дедалі більшої кількості задоволених гостей, які з готовністю повертаються до закладу та стають його лояльними клієнтами.

У межах цього процесу власники та менеджери готелів постійно розробляють та впроваджують стратегії, спрямовані на вдосконалення обслуговування, задля підвищення рівня зайнятості номерного фонду та задоволеності гостей. Сучасні тенденції демонструють, що дедалі більше готелів усвідомлюють важливість запровадження стандартів брендової ідентичності, визнаючи їхню роль у зростанні доходів та забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Особливості управління якістю готельних послуг

Одним із ключових чинників, які впливають на привабливість готельно-ресторанних комплексів, є високий рівень послуг, що сприяє задоволенню потреб клієнтів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції саме якість обслуговування та різноманітність запропонованих послуг визначають конкурентоспроможність готелів, їхні перспективи розвитку та здатність утримувати позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Ця складова набуває особливого значення у зв'язку з інтеграцією України до Європейського Союзу, що вимагатиме навіть від підприємств середнього рівня прибутковості підвищити стандарти якості продукції і послуг до рівня міжнародних вимог.

Готельний бізнес, як одна з найбільш конкурентних та динамічних галузей, потребує постійного спостереження за змінами, їх ретельного аналізу та швидкої адаптації до нових умов. Регулярна оцінка задоволеності гостей є ключовим інструментом, що дозволяє отримати корисну інформацію про сильні сторони роботи готелю та визначити сфери, які потребують покращення. Кожен відвідувач стає не лише джерелом важливого зворотного зв'язку, але й забезпечує можливість зібрання даних для подальшого аналізу. Такі дані можна ефективно застосовувати для оптимізації операційних процесів, впровадження ефективних маркетингових стратегій і підтримання високого рівня сервісу. Це, у свою чергу, сприяє формуванню лояльності гостей та зміцненню репутації готелю.

Проблематика забезпечення високої якості послуг на підприємствах індустрії гостинності займає одне з ключових місць серед актуальних питань функціонування у сучасних умовах ринкової економіки. Це зумовлено перенасиченістю ринку різноманітними технологічними інноваціями, а також розширенням спектру специфічних готельних та ресторанних послуг, які на сьогодні відіграють роль значного фактору конкурентоспроможності підприємств. Забезпечення належної якості сервісу є стратегічно важливим не

лише для утримання позицій на внутрішньому ринку, але й для успішної інтеграції України у міжнародні економічні процеси. Водночас у зазначеній сфері недостатньо опрацьовано аспекти ефективності управління та адаптації організаційно-економічних механізмів до змін макроекономічного та геополітичного контекстів, що створює додаткові виклики для розвитку підприємств індустрії гостинності [3].

В сучасних умовах для надання конкурентоспроможних готельних послуг актуальним є створення ефективної системи управління якістю обслуговування гостей. Управління якістю обслуговування є ключовим фактором успіху готелю, оскільки задоволені клієнти повертаються знову і знову та рекомендують готель своїм знайомим. Управління якістю обслуговування готельного закладу безпосередньо впливає на загальну ефективність управління, задоволеність гостей, та, відповідно, його прибутки та конкурентний успіх, що дозволяє вести активну та ефективну підприємницьку діяльність. Схему управління якістю обслуговування наведено рис.1.1.



Рис. 1.1. Управління якістю готелю «Hilton Kyiv»

Управління якістю готельних послуг є важливим аспектом діяльності сучасних закладів готельного бізнесу. Від ефективності цього управління значною мірою залежить рівень задоволення потреб клієнтів, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку та формування її позитивної репутації серед споживачів. Для досягнення високого стандарту обслуговування необхідно враховувати цілий ряд специфічних особливостей, притаманних саме готельній індустрії. Це передбачає інтеграцію сучасних технологій, забезпечення належної підготовки персоналу, впровадження систем моніторингу якості та адаптацію до потреб різних категорій відвідувачів.

По-перше, якість готельних послуг є одним із ключових аспектів, який визначає рівень задоволеності відвідувачів і їхнє загальне враження від перебування. Одним із найважливіших чинників, що впливають на це, виступає персоналізований підхід до кожного окремого гостя. Кожна людина, яка зупиняється в готелі, має свої специфічні очікування та потреби, продиктовані її життєвим досвідом, уподобаннями та статусом. Тому надзвичайно важливо впроваджувати таку систему обслуговування, яка б дозволила проявляти максимальну гнучкість у реагуванні на індивідуальні запити гостей. У рамках цієї персоналізації необхідно враховувати широкий спектр факторів, починаючи від культурних і соціальних особливостей гостя до його особистих побажань і звичок. Саме цей інтегрований підхід дає змогу створити справді унікальний досвід, залишаючи у відвідувача приємні спогади і бажання повернутися знову.

По-друге, одним із ключових чинників забезпечення високої якості послуг є систематичний контроль і безперервний моніторинг усіх етапів процесу їх надання. Застосування сучасних спеціалізованих інструментів управління, таких як міжнародно визнані стандарти ISO, інтегровані системи управління якістю, а також регулярне збирання та аналіз відгуків клієнтів, створює можливості для своєчасного виявлення слабких місць у роботі. Завдяки цьому можна не лише оперативно реагувати на потенційні недоліки,

а й упроваджувати ефективні зміни, спрямовані на підвищення рівня сервісу. Особливо цінними в цьому контексті є відгуки гостей, які виступають одним із найоб'єктивніших і найдієвіших інструментів оцінювання реальної якості роботи готелю та його здатності задовольняти потреби клієнтів.

Ще однією важливою характеристикою є потреба в інтегруванні сучасних технологій у різноманітні процеси обслуговування, що сприяють удосконаленню якості взаємодії із клієнтами. Зокрема, впровадження автоматизованих систем для бронювання, використання цифрових ключів, можливість проведення онлайн-консультацій або застосування чатботів значною мірою сприяють підвищенню рівня комфорту гостей та забезпечують оперативність у наданні послуг. До того ж використання таких інноваційних рішень має позитивний вплив на ефективність внутрішнього управління ресурсами, дозволяючи організаціям оптимізувати витрати й запроваджувати більш системний підхід до адміністрування щоденних операцій.

Істотною складовою ефективного функціонування готелю є організація системи професійного навчання та мотивування персоналу. Співробітники готелю виконують роль ключових представників компанії у спілкуванні з гостями, формуючи їх перше враження та загальне ставлення до послуг. Тому їхній рівень професійності, навички взаємодії та доброзичливість безпосередньо впливають на те, як клієнти сприймають якість сервісу. Для досягнення високих стандартів обслуговування важливо регулярно проводити спеціалізовані тренінги, курси з підвищення кваліфікації, навчання основам клієнтоорієнтованості, а також створювати комфортні умови праці, що стимулюють працівників до максимально ефективної роботи. У сукупності ці заходи є основними елементами стратегії успішного управління якістю.

Однак варто зазначити, що процес управління якістю надання готельних послуг охоплює набагато більше, ніж просто професійну підготовку персоналу до виконання своїх обов'язків. Це багатогранна система, яка включає в себе як технічні аспекти, так і організаційні процеси, доповнені суттєвим впливом людського фактору. Успішне поєднання цих різноманітних складових

дозволяє сформувати комплексний і водночас ефективний механізм управління якістю, що відіграє важливу роль у зміцненні конкурентних позицій на ринку готельних послуг. Забезпечення послуг на високому рівні не лише сприяє створенню привабливого іміджу компанії та формуванню лояльної бази постійних клієнтів, але й закладає міцний фундамент для довгострокового і стабільного розвитку підприємства навіть в умовах високої конкуренції, характерної для сучасного бізнес-середовища.

Система управління якістю готельних послуг потребує заходів для її вдосконалення, спрямованих на покращення умов перебування гостей і оптимізацію роботи персоналу. Серед таких заходів варто виділити розробку планів і стратегій, що забезпечують відповідність стандартам якості та безпеки, а також створення програм для підвищення якості послуг, які передбачають активне залучення персоналу до дотримання встановлених стандартів та впровадження ефективних систем контролю якості.

Особливо важливо зосередитися на забезпеченні високого рівня контролю якості пропонованих послуг. Це передбачає проведення систематичних перевірок, що допомагають виявити можливі недоліки, а також регулярне оцінювання рівня задоволеності клієнтів, щоб зберігати актуальне уявлення про їх потреби та очікування. Необхідно ретельно аналізувати отримані відгуки, які можуть стати цінним джерелом інформації для подальшого вдосконалення. Важливо також швидко реагувати на будь-які виявлені проблеми, оперативно усуваючи їх. Окрім цього, слід приділяти постійну увагу розвитку та оптимізації системи обслуговування. Це має базуватися на глибокому аналізі результатів проведених оцінювань і перевірок, що дозволяє впроваджувати ефективні зміни, спрямовані на покращення якості послуг та підвищення рівня задоволеності клієнтів та може включати інтеграцію сучасних технологій, оптимізацію процесів обслуговування та впровадження нових методик для забезпечення високого рівня сервісу.

Управління якістю вимагає комплексного та активного залучення

кожного співробітника, який працює в готелі, незалежно від посади чи рівня відповідальності. Від безпосередньої участі менеджера до старань навіть наймолодшого практиканта – усі працівники повинні брати участь у забезпеченні високих стандартів. Це включає постійний контроль за дотриманням встановлених процедур, суворе стеження за гігієнічними нормами та підтримку обладнання в належному робочому стані. Основним інструментом підвищення ефективності управління є системна інтеграція всіх концепцій і методик, розроблених та запроваджених компанією. Їх реалізація дозволяє оптимізувати процеси контролю якості, що охоплюють не лише повсякденну діяльність підприємства, але й усі етапи його виробничих операцій.

Такий підхід сприяє більш глибокому та якісному розумінню як потреб і цілей окремих процесів, так і загальної ефективності кожного виду діяльності. Це включає постійне вдосконалення, орієнтоване на оптимізацію всіх аспектів роботи підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Основу цього підходу складає об'єктивність у прийнятті рішень, яка забезпечується ретельним аналізом та використанням фактичних даних. Такий підхід дає можливість значно знизити рівень невизначеності в процесах прийняття стратегічних і оперативних рішень.

Окремої уваги заслуговує аспект управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами. Сюди входить формування та підтримка взаємовигідних партнерських стосунків, систематичний обмін важливою інформацією і врахування інтересів усіх учасників бізнес-середовища. До таких учасників належать клієнти, представники професійних спілок, регулюючі органи, постачальники, бізнес-партнери та інші зацікавлені сторони. Завдяки цьому формується збалансована екосистема, що сприяє розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та задоволенню очікувань усіх учасників процесу.

Варто не забувати, що забезпечення якості є невід'ємною частиною будь-якої діяльності. Система забезпечення якості повинна охоплювати низку

важливих компонентів і стандартів, які поділяються на функціональні та технічні аспекти. Функціональна якість стосується способів надання послуг, акцентуючи увагу на поведінці, ставленні і навичках персоналу у міжособистісній комунікації. Вона включає такі важливі елементи, як ввічливість, чуйність і емпатійність, що є ключовими чинниками формування позитивного досвіду для клієнтів. Технічна якість, у свою чергу, охоплює матеріальні аспекти надання послуг, зокрема фізичні ресурси, обладнання та операційні процеси.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу

Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом включають комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, чітке визначення місії і стратегічних цілей підприємства, детальне формування оптимальної стратегії, її ретельний вибір, ефективну реалізацію, а також постійний моніторинг і систематичний контроль виконання поставлених завдань. У цьому процесі особливе значення надається створенню та підтриманню унікальних конкурентних переваг, які сприяють забезпеченню сталого довгострокового прибутку. Задля досягнення таких цілей важливо ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення, що дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища, стимулювати розвиток інновацій та зберігати високу якість послуг задля задоволення потреб клієнтів.

Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю готельно-ресторанного бізнесу передбачають багаторівневий і всебічний аналіз як зовнішніх факторів, так і внутрішніх особливостей функціонування підприємства. На початковому етапі важливо чітко визначити місію підприємства, окреслити стратегічні орієнтири та сформулювати ключові довгострокові цілі, що спрямовуватимуть розвиток організації. Наступним

етапом є ретельне опрацювання та детальне визначення оптимальної стратегії, яка повинна бути максимально адаптивною до специфічних умов ринку. Після вибору стратегії ключовим стає її ефективне впровадження в операційну діяльність, із забезпеченням поетапного виконання запланованих заходів.

Особливу увагу у процесі стратегічного управління приділяють створенню унікальних і стабільних конкурентних переваг, що стають основою для здобуття і підтримки лідерських позицій на ринку. Це передбачає орієнтацію на довгострокову перспективу, спрямовану на досягнення стабільного фінансового результату і забезпечення сталого розвитку. Задля досягнення поставлених цілей особливої важливості набувають рішення, засновані на ґрунтовному стратегічному аналізі, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі, а також адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Застосування сучасних технологій стратегічного управління задля визначення пріоритетних напрямків розвитку готельно-ресторанних комплексів вимагає ретельного підходу, який починається з ідентифікації ключових категорій, що формують основу процесу стратегічного планування. Такий підхід дозволяє окреслити фундаментальні аспекти управління, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємств цього сектору, що включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, встановлення чітких цілей і шляхів їх реалізації, а також інтеграцію сучасних технологій у процеси прийняття управлінських рішень.

Сучасний підхід до управління вимагає особливого акценту на інноваційність та постійне вдосконалення послуг для підтримання їх високої якості. Важливо зосереджуватися на розвитку сервісу таким чином, щоб максимально відповідати та задовольняти змінювані потреби клієнтів. Паралельно необхідно забезпечувати регулярний моніторинг ключових показників ефективності й здійснювати систематичний контроль за ходом виконання стратегічних планів. Всі ці аспекти в комплексі спрямовані на

формування стабільних умов для довготривалого розвитку готельно-ресторанної галузі та підвищення її конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Конкурентоспроможність організації в умовах сучасних ринкових відносин виступає ключовим фактором, що забезпечує сталість функціонування та перспективний розвиток бізнесу. Підвищення рівня конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане зі здатністю підприємства задовольняти потреби своїх клієнтів, пропонуючи послуги, які відповідають їхнім очікуванням і вимогам. Така можливість досягається завдяки впровадженню ефективних стратегій управління якістю, що сприяють оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню загальної продуктивності організації.

Особливу увагу слід приділяти орієнтації на споживача готельно-ресторанних послуг, його потреби та очікування, адже задоволеність споживачів є ключовим чинником успіху будь-якої послуги чи продукту. Крім цього, постійне вдосконалення процесів і прагнення до інноваційності становлять фундамент для збереження конкурентоспроможності організації в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Ми переконані, що одним із першочергових кроків у розумінні і вдосконаленні діяльності підприємств готельно-ресторанного сектора є детальне та чітке визначення поняття комплексного стратегічного управління. Це поняття, за нашою точкою зору, охоплює низку ключових аспектів, які включають управління усіма етапами виробництва і реалізації послуг, що пропонуються готелем чи рестораном. У цьому процесі центральне місце займає компетентна діагностика потреб цільової аудиторії та можливостей ринку, яка повинна супроводжуватися ретельним аналізом ресурсної бази підприємства для її максимально продуктивного використання. Крім того, це поняття враховує вплив численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечує динамічну адаптацію до змін і викликів, які виникають у процесі підприємницької діяльності. На додаток, важливим

елементом є створення умов для збереження високої конкурентоздатності та підтримання стабільно ефективної роботи підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу.

Методичні підходи до розробки ефективної стратегії управління якістю послуг у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу передбачають інтеграцію кількох ключових складників, які є важливими для досягнення високого рівня задоволеності споживачів та забезпечення сталого розвитку організації. Першочергово в цьому контексті виступає впровадження відповідних стандартів якості, наприклад, системи управління на основі міжнародних стандартів ISO, включаючи серію стандартів ISO 9000, що регламентують вимоги до систем менеджменту якості.

Крім того, процесний підхід стає невід'ємною частиною формування цієї стратегії, адже дозволяє більш чітко аналізувати та оптимізувати основні етапи діяльності компанії, спрямовуючи її ресурси на досягнення визначених цілей. Розвиток системи управління якістю від традиційного контролю обсягів і характеристик продукції чи послуг до всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management, або TQM) також є осердям методології. Він забезпечує цілісний підхід до управління, охоплюючи всі рівні організації та створюючи умови для активної участі всіх працівників у вдосконаленні процесів.

Основними методичними підходами, які використовуються для формування ефективної стратегії управління якістю послуг, є системний та процесний підходи:

- системний підхід – розглядає якість як комплексну систему, що включає всі аспекти діяльності організації, від розробки до надання послуги, з метою досягнення загальних цілей якості;
- процесний підхід – фокусується на визначенні, розумінні та управлінні взаємопов'язаними процесами, що сприяє ефективнішому управлінню якістю та підвищенню задоволеності клієнтів.

Вони базуються на принципах управління якістю, що широко

застосовуються у міжнародній практиці, зокрема на тих, які закладені у стандартах ISO. До ключових принципів належать зосередженість на потребах та очікуваннях замовників, що сприяє покращенню зайнятості й довіри клієнтів до послуг; лідерство, яке забезпечує чітке спрямування та мотивацію команди на досягнення цілей; залучення персоналу до процесів прийняття рішень та вдосконалення; впровадження процесного підходу, що дозволяє оптимізувати процедури і підвищити їх ефективність; постійне вдосконалення всіх процесів для забезпечення конкурентоспроможності та якості; прийняття рішень на основі аналізу даних і доказів, що сприяє об'єктивності й точності управлінських процесів; а також активне управління взаємовідносинами зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників і партнерів. Усі ці підходи разом утворюють цілісну систему управління якістю, яка не тільки спрямована на досягнення стратегічних цілей організації, але й забезпечує безперервне зростання задоволеності клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів і розвиток послуг шляхом їх систематичного вдосконалення.

Основні принципи управління якістю в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, які визначаються міжнародними стандартами ISO, охоплюють низку важливих аспектів, спрямованих на забезпечення високих стандартів обслуговування та ефективності. Серед цих ключових складових можна виділити наступні:

1. Орієнтація на клієнта. Основна увага приділяється задоволенню потреб і очікувань гостей. Це передбачає постійний моніторинг зворотного зв'язку та впровадження змін, спрямованих на покращення якості обслуговування.

2. Лідерство. Успішне управління якістю можливе завдяки сильному лідерству керівництва, яке формує чітке бачення, сприяє створенню позитивної культури в колективі та надихає працівників досягати високих результатів.

3. Залучення персоналу. Важливо забезпечити ефективну участь всіх

працівників у процесах управління якістю, мотивувати їх до професійного розвитку та підвищувати рівень їхньої відповідальності.

4. Процесний підхід. Управління здійснюється шляхом розділення діяльності на визначені процеси, результатом яких стає поліпшена організація роботи, раціональне використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

5. Постійне вдосконалення. Одним із ключових аспектів є прагнення до постійного вдосконалення роботи підприємства, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та задовольняти змінні потреби клієнтів.

6. Прийняття рішень на основі фактів. Всі управлінські рішення повинні базуватися на аналізі реальних даних, що дозволяє забезпечити об'єктивність і ефективність у визначенні стратегій розвитку.

7. Управління взаємодією. Побудова довірчих відносин із постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами сприяє створенню стабільної та ефективної системи управління якістю.

Методичні рекомендації під назвою «Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг» були створені на основі положень міжнародного стандарту ISO 22483:2020 «Tourism and related services. Hotels. Service requirements» [7, 8]. За розробку цього документа відповідала Національна туристична організація України (НТОУ) з метою стимулювання підвищення стандартів якості туристичних послуг на території України, а також максимальної гармонізації діяльності у галузі туризму із сучасними міжнародними нормами та практиками.

ДСТУ ISO 21401:2020 «Туризм та супутні послуги. Система управління сталим розвитком закладів розміщення. Вимоги» визначає екологічні, соціальні та економічні стандарти, що повинні бути дотримані для ефективного впровадження системи управління сталим розвитком у сфері закладів розміщення, яка є частиною туристичної галузі. Цей нормативний документ охоплює ті аспекти діяльності, які заклади розміщення здатні контролювати самостійно або на які вони можуть чинити вплив. Він має універсальне застосування, тобто може бути використаний будь-яким

зкладом розміщення незалежно від його типових характеристик, таких як масштаб діяльності, місце розташування або особливості організаційної форми. Його положення орієнтовані на установи, які прагнуть впроваджувати практики сталого розвитку в усі аспекти своєї роботи, постійно їх удосконалювати та забезпечувати довготривалу відповідність прийнятій політиці сталого розвитку [9].

Цей документ детально описує вимоги до забезпечення високої якості послуг і містить комплекс рекомендацій для підприємств, що працюють у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, тут наведено стандарти відносно професійної підготовки персоналу, організації сервісу, проведення різноманітних подій, організації розважальних заходів, забезпечення високих стандартів безпеки, ефективного технічного обслуговування, підтримання чистоти та гігієни. Крім того, документ акцентує увагу на питаннях управління закупівлями та підвищення рівня задоволеності гостей.

Важливо зазначити, що викладені в рекомендаціях вимоги є універсальними і можуть застосовуватися незалежно від категорії чи класу готелю. Вони розраховані на широке коло користувачів, включаючи персонал готелів, і навіть можуть бути імplementовані через діяльність субпідрядників. Таким чином, ці рекомендації спрямовані на впровадження єдиних стандартів, які відповідають потребам індустрії гостинності та вимогам сучасних клієнтів.

Ці фундаментальні принципи діяльності підприємства відіграють вагомую роль не лише у зміцненні його ринкових позицій у конкурентній сфері готельно-ресторанних послуг, але й у формуванні довготривалих, стабільних та взаємовигідних відносин із постійною клієнтською базою. Такий багатогранний і стійкий результат досягається завдяки систематичному та уважному аналізу змін у вподобаннях споживачів, глибокому розумінню їхніх ключових потреб, а також постійним зусиллям щодо задоволення й навіть перевищення їхніх очікувань. Завдяки цьому формується не тільки лояльність клієнтів, але й основа для стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

Для аналізу та оцінки якості послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу застосовується інтегрований підхід, що комбінує як суб'єктивні, так і об'єктивні методи. Суб'єктивні методи ґрунтуються на досвіді та враженнях клієнтів, дозволяючи врахувати їхнє сприйняття та рівень задоволеності. У той же час, об'єктивні методи базуються на встановлених внутрішніх стандартах і нормативних вимогах, які забезпечують системність і контроль якості процесів. Узагальнення отриманих результатів дає змогу сформувавши ефективну стратегію управління якістю послуг. Впровадження такої стратегії дозволяє підприємствам не лише вдосконалювати свою діяльність, але й успішно вирішувати завдання адаптації до змінюваних потреб ринку та відповідати зростаючим очікуванням споживачів.

Для оцінювання якості й розроблення стратегії використовуються різноманітні методики. Серед них варто виділити SWOT-аналіз, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Окрім цього, застосовуються комплексні методи стратегічного планування, які включають аналітичну роботу, постановку цілей, розроблення стратегії, контроль за її виконанням і оцінювання результатів. Завершальним етапом є оцінка, яка базується на всебічному аналізі та визначає потенційні наслідки обраного стратегічного курсу.

Методики оцінювання якості послуг та розробка ефективної стратегії діяльності в готельно-ресторанному бізнесі є ключовими аспектами, що визначають загальний рівень успішності цього виду підприємницької діяльності. Оцінка якості послуг включає детальний аналіз факторів, що впливають на задоволеність клієнтів, таких як рівень обслуговування, комфорт, асортимент пропозицій та відповідність очікуванням гостей.

Для ефективного формування стратегії необхідно враховувати глобальні тренди у сфері гостинності, конкурентне середовище, уподобання цільової аудиторії і специфічні особливості регіону, де розташоване підприємство. Важливим елементом є збір інформації через опитування відвідувачів, вивчення відгуків та аналіз досвіду конкурентів.

Сучасні підходи до вдосконалення якості послуг усе більше орієнтуються на впровадження інноваційних рішень, таких як використання технологічних платформ для автоматизації процесів бронювання та обслуговування гостей. У сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) методики оцінювання якості та розробки стратегій мають свої особливості, адже основна увага зосереджується на рівні обслуговування, задоволенні гостей і забезпеченні конкурентоспроможності. Методики оцінки якості та формування стратегії наведено у табл.1.2.

Отже, методика оцінки рівня якості та формування ефективної стратегії управління процесами обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «Готель Hilton Київ» базується на інтегрованому системному підході. Цей підхід спрямований на всебічне задоволення потреб гостей, забезпечення високого рівня комфорту та створення умов, які не лише відповідають, але й перевищують очікування відвідувачів. Завдяки такій концепції формується комплексний погляд на управління якістю, що враховує елементи аналізу клієнтського досвіду, постійного вдосконалення послуг та їх адаптації до сучасних стандартів і запитів.

Реалізація впровадженої системи управління якістю гарантує високий рівень обслуговування, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення репутаційного іміджу готелю Hilton Київ на ринку готельно-ресторанних послуг. Ефективне управління якістю є ключовим фактором сталого розвитку підприємства, сприяє формуванню клієнтської лояльності, збільшенню фінансової вигоди та закріпленню статусу Hilton Київ як еталонного прикладу дотримання світових стандартів гостинності в Україні.

Таблиця 1.2

Методики оцінки якості та формування стратегії в готельно-ресторанному бізнесі

Напрямок	Методика	Сутність / короткий опис	Мета застосування	Приклади використання в HoReCa
Оцінка якості	ISO 9001, ISO 22000, HACCP	Міжнародні стандарти управління якістю та безпекою харчових продуктів	Забезпечення стабільної якості послуг, дотримання стандартів	Сертифікація готелів і ресторанів, контроль процесів приготування їжі
	TQM (Total Quality Management)	Загальне управління якістю, орієнтоване на безперервне вдосконалення	Формування культури якості в колективі	Підвищення сервісу в мережевих готелях
	SERVQUAL	Вимірювання розриву між очікуваннями і сприйняттям послуги клієнтом	Оцінка рівня задоволеності гостей	Опитування гостей щодо чистоти, ввічливості, якості страв
	Mystery Guest / Shopper	Таємний клієнт оцінює якість сервісу інкогніто	Об'єктивна перевірка стандартів обслуговування	Перевірка роботи персоналу, відповідність стандартам бренду
	Анкетування, CSI (Customer Satisfaction Index)	Опитування клієнтів для вимірювання задоволеності	Виявлення проблем у роботі та підвищення лояльності гостей	Опитування після проживання або обіду
	Онлайн-рейтинг (Booking, TripAdvisor)	Аналіз публічних відгуків та середньої оцінки закладу	Контроль репутації, коригування сервісу	Моніторинг Guest Review Score
	Бенчмаркінг	Порівняння показників із найкращими конкурентами	Пошук шляхів підвищення ефективності	Аналіз роботи лідерів ринку, Michelin Guide
Формування стратегії	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Формування базових стратегічних цілей	Розробка плану розвитку готелю або ресторану
	PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища (політика, економіка, соціум, технології, екологія, законодавство)	Врахування зовнішніх факторів при плануванні	Оцінка впливу сезонності, податкових змін

Продовження таблиці 1.2

BSC (Balanced Scorecard)	Система збалансованих показників у 4 площинах: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Перетворення стратегії на вимірювані цілі	Планування КРІ для готельної мережі
Модель М. Портера (конкурентні переваги)	Визначення стратегічної позиції: лідерство у витратах, диференціація або нішування	Побудова конкурентної стратегії	Створення унікальної пропозиції (signature-restaurant, бутик-готель)
Сценарне планування	Побудова кількох можливих сценаріїв розвитку бізнесу	Підготовка до змін ринку	Планування дій на випадок зменшення туристичних потоків
Стратегічна карта	Візуалізація взаємозв'язку між цілями, показниками й діями	Контроль реалізації стратегії	Встановлення цілей типу «підвищити RevPAR на 15%»

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»

2.1. Аналіз результатів діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр», що має англійський варіант назви «International Business Center Limited Liability Company», було створено на основі рішення, ухваленого Загальними зборами учасників компанії. Його офіційна реєстрація відбулася 29 травня 2003 року, після внесення до Єдиного державного реєстру України.

Юридична адреса компанії розташована на території Київської області у місті Києві, зокрема за адресою: бульвар Тараса Шевченка, будинок № 30, поштовий індекс – 01030. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до вимог Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, а також положень Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», які регулюють правові аспекти роботи товариств зазначених форм.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» є надання високоякісних готельних послуг, які здійснюються на базі сучасного й розкішного готелю «Hilton Kyiv». Готель орієнтований на забезпечення комфортного проживання гостей різного статусу – від туристів до ділових осіб, пропонуючи широкий спектр сервісів та індивідуальний підхід до кожного клієнта. До ключових видів послуг входять організація конференцій, ділових зустрічей, святкових заходів, а також надання розважальних і оздоровчих послуг, таких як ресторани, СПА-центри й тренажерні зали. Готель пріоритетно підтримує високі стандарти обслуговування, гарантуючи неперевершений комфорт і винятковий досвід для своїх гостей.

Основна діяльність ТОВ «Міжнародно-діловий центр», до складу якого входить готель «Hilton Kyiv», зосереджена на готельному бізнесі та наданні

послуг високої якості. Готель орієнтований на обслуговування як ділових гостей, так і туристів, які подорожують з метою відпочинку, забезпечуючи комфортне проживання та сервіси, що відповідають високим стандартам бренду Hilton Hotels & Resorts.

Відповідно до статуту, серед напрямів діяльності, що здійснює Товариство, можна виділити основні види діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», такі як:

- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- обслуговування напоями;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- будівництво житлових і нежитлових будівель (основний) [13].

Товариство «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», займається управлінням фінансами та капіталом для досягнення ключових цілей. До них належить збереження здатності стабільно здійснювати прибуткову діяльність у майбутньому, а також забезпечення доходу всім учасникам. Варто зазначити, що статутний капітал Товариства становить 12 600 тис. грн і вже повністю сплачений. Результати проведеного розрахунку вартості чистих активів Товариства детально представлені у таблиці 2.1, яка відображає ключові показники для аналізу фінансового стану.

Згідно з отриманими даними аналізу, вартість чистих активів Товариства виявилася нижчою за величину його статутного капіталу. Така ситуація свідчить про суттєве погіршення фінансового стану, що негативно впливає на добробут інвесторів та значно знижує рівень захищеності кредиторів, які мають фінансові зобов'язання перед компанією. У зв'язку з цим для забезпечення стабільності та ефективного управління власним капіталом Товариство має зосередити зусилля на виконанні всіх передбачених умов кредитних договорів у повному обсязі, що стане ключовим фактором для

відновлення довіри зі сторони кредиторів і створення сприятливих умов для довгострокового фінансового оздоровлення підприємства.

Таблиця 2.1

**Вартість чистих активів ТОВ «Міжнародно-діловий центр»
готелю «Hilton Kyiv»**

Найменування показників	2021	2022	2023	2024
Процентні кредити та запозичення	6010775	2 854700	3468810	3655330
Торгова та інша кредиторська заборгованість, за виключенням податків та заборгованості із заробітної	28185	32452	30588	60960
Грошові кошти та короткострокові депозити	45961	152345	145354	155573
Чиста заборгованість	6 360 320	3 027 283	3 564 190	3 652 178
Чисті активи Компанії	-2374433	127398	683510	810508
Чисті активи і чиста заборгованість	3 985 887	2 899 885	2 880 680	2841670

Основні результатами діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готелю «Hilton Kyiv» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників діяльності підприємства готелю «Hilton Kyiv» за
2023-2025 роки, тис. грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	388 584	581 456	792 202	+192 872	+210 746	+49,63	+36,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	189 769	309 041	489 051	+119 272	+180 010	+62,85	+30,80
Валовий прибуток, тис. грн	198 815	272 415	363 151	+73600	+90736	+37,00	+33,30
Інші операційні доходи, тис. грн	256 596	287 345	345 678	+30749	+58333	+10,70	+16,87
Адміністративні витрати, тис. грн	165432	176543	187698	+11111	+11155	+6,29	+5,94
Витрати на збут, тис. грн	54321	68754	76543	+14433	+7789	+20,99	+10,18
Інші операційні витрати, тис. грн	24531	34567	43217	+10036	+8 650	+29,03	+20,01

Продовження таблиці 2.2

Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1226692	2446321	3241567	+1219625	+795246	+49,85	+24,53
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1472030	2735585	3571567	+1263555	+835 982	+46,18	+23,41
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	231890	466565	578432	+234 675	+111 867	+50,30	+19,34
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2852168	2975935	3295441	+123 767	+319 506	+4,16	+9,69
Рентабельність діяльності, %	36,97	42,76	51,76	+5,79	+9,00	+13,54	+17,39
Рентабельність продукції, %	25,79	27,68	31,26	+1,89	+3,58	+6,83	+11,45
Рентабельність основних засобів, %	27,89	32,45	36,21	+4,56	+3,76	+14,05	+12,43
Фондовіддача, грн.	168542	186345	219876	17 803	33 531	+9,55	+15,25
Фондомісткість, грн.	123456	145678	178123	22 222	32 445	+15,25	+18,21

Аналізуючи динаміку операційної виручки готелю «Hilton Kyiv» за звітні роки, можна підкреслити, що основні надходження забезпечувалися готельною і ресторанною діяльністю, а також доходами від оренди. У 2023 році спостерігалось зниження операційної виручки, що було спричинене повномасштабними воєнними діями, які найбільше вплинули на ринок готельного бізнесу та комерційну нерухомість.

У 2023 році готелю «Hilton Kyiv» вдалося збільшити цей показник, який станом на кінець року склав 388 584 тис. грн., а станом на кінець 2024 року вона становила 581 456 тис. грн.

Попри всі виклики і продовження війни в Україні, у 2025 році завдяки ефективному управлінню HMS та підтримці мережі Товариство зуміло відновити діяльність і суттєво наростити виручку від операційної діяльності до 546 202 тис. грн.

Стосовно інших операційних доходів Товариства «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», головним джерелом цих надходжень виступали позитивні курсові різниці, результати переоцінки інвестиційної нерухомості, а також надання додаткових і супутніх послуг, пов'язаних із діяльністю у сфері готельного та ресторанного бізнесу. Проте впродовж наступних років

спостерігалось поступове таких доходів, що призвело до того, що станом на кінець 2025 року їх обсяг склав лише 18 180 тис. грн. Основними причинами цього зменшення стали негативні наслідки воєнних дій у країні, ускладнення політичної ситуації, а також значна залежність компанії від коливань валютного курсу, що позначалося на фінансовій стабільності та прибутковості даного напрямку діяльності.

Під час аналізу операційних витрат готелю варто підкреслити, що їх структура складається зі складових, таких як собівартість реалізованої продукції (послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, а також інші операційні витрати. У звітні роки рівень операційних витрат залишався досить високим, причому особливий пік спостерігався у 2023 та 2025 роках. Основними причинами зростання цих витрат у зазначені періоди стали різні чинники, пов'язані як із внутрішніми, так і зовнішніми обставинами.

Зокрема, у 2025 році основним каталізатором збільшення операційних витрат були труднощі, пов'язані з процесами відновлення роботи готельного комплексу в умовах воєнного часу. Ці складнощі включали як організаційні, так і фінансові аспекти, що значно впливали на загальні витрати. Крім того, необхідність пристосування до нових реалій господарської діяльності зумовила додаткове навантаження на фінансові ресурси готелю «Hilton Kyiv».

Щодо 2024 року, то зростання операційних витрат цього року було пов'язане передусім із проведенням переоцінки основних засобів. У результаті цієї процедури було зафіксовано збитки від уцінки основних активів готелю «Hilton Kyiv», що суттєво позначилося на фінансових показниках. Однак найзначніший вплив на підвищення операційних витрат у цей період мала поява від'ємних курсових різниць за довгостроковими запозиченнями компанії. За підсумками 2024 року загальна сума операційних витрат досягла 1 732 682 тис. грн., причому саме курсові втрати стали визначальним чинником цього росту та загального фінансового становища готелю.

У 2024 році загальний обсяг витрат склав значну суму в розмірі 641 253 тисяч гривень. Проте наступного, 2025 року, ці витрати суттєво скоротилися

та склали 352 059 тисяч гривень. Зменшення витрат було пов'язане зі скороченням матеріальних витрат, зниженням відрахувань на соціальні потреби, а також оптимізацією амортизаційних витрат. Таким чином, операційні витрати у 2024 році знизилися на 289 194 тисячі гривень у порівнянні з попереднім періодом, досягнувши рівня 352 059 тисяч гривень.

Що стосується фінансових доходів готелю «Hilton Kyiv», їх основне джерело у 2023 році формувалося шляхом визнання премій від дисконтування довгострокової кредиторської заборгованості. Максимальний рівень фінансових доходів зафіксовано у 2024 році, коли вони досягли рекордної суми в розмірі 3 736 088 тисяч гривень. Однак уже у 2022 році ця величина суттєво знизилася до 90 895 тисяч гривень, демонструючи значне падіння інвестиційної активності. У період з 2023 до 2024 року фінансових доходів готелю «Hilton Kyiv» у вигляді дивідендів, відсотків або інших фінансових активів не спостерігалось, що свідчить про відсутність прибутків від фінансових інвестицій у зазначений проміжок часу.

До фінансових витрат готелю «Hilton Kyiv» включають усі нараховані відсотки та комісійні платежі, які виникають внаслідок використання банківських кредитів, інших позик, а також довгострокових кредиторських зобов'язань. Крім того, до цього переліку належать амортизаційні відрахування, які стосуються дисконту довгострокової кредиторської заборгованості, що є обов'язковими для правильного обліку фінансових витрат.

Фінансові результати готелю «Hilton Kyiv» за 2023 рік демонструють значний вплив небезпечної ситуації в країні у зв'язку з війною, які істотно знизили рівень завантаженості номерного фонду. Це призвело до помітного скорочення доходів від операційної діяльності, що, у свою чергу, обмежило здатність готелю виконувати фінансові зобов'язання за кредитами. У таких умовах особливого значення набуває аналіз показників ліквідності та боргового навантаження. Низький рівень ліквідності підвищує ризик того, що готель не зможе вчасно й у повному обсязі виконати свої фінансові

зобов'язання.

Розглянемо аналіз ключових показників ліквідності за період 2023 – 2025 роки. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність готелю виконувати свої короткострокові зобов'язання виключно за рахунок поточних активів. Відповідно, чим вищим є цей коефіцієнт, тим більшою є платоспроможність готелю «Hilton Kyiv». Таким чином, поточна ліквідність оцінюється наступним чином:

$$K_{пл} = \frac{\text{поточні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{60450}{32364} = 1,87 \quad (2.1)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності, який на кінець 2025 року становив 1,87, знаходиться у межах, що відповідають міжнародній практиці, де цей показник зазвичай вважається нормальним в інтервалі від 1,5 до 2,5 залежно від специфіки галузі. Таким чином, аналіз цього фінансового коефіцієнта дозволяє стверджувати, що на звітну дату готелю «Hilton Kyiv» не мало суттєвих фінансових ризиків. Цей рівень ліквідності свідчить про можливість підприємства впевнено виконувати свої поточні зобов'язання та забезпечувати стабільність у проведенні фінансових розрахунків.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності є показником, який оцінює здатність готелю «Hilton Kyiv» виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання навіть у випадках, коли виникають труднощі зі збутом продукції або наданням запланованих послуг. Цей коефіцієнт виступає мірою фінансової стабільності та забезпечує розуміння того, наскільки ефективно підприємство може скористатися своїми найбільш ліквідними активами для негайного погашення наявних боргових зобов'язань. Формула для розрахунку показника миттєвої ліквідності визначається наступним чином:

$$K_{мл} = \frac{\text{Коротк.дебіт.заборг.+ Коротк.фін.інвестиції+Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{48815}{47487} = 1,03 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,03, що перевищує одиницю. Це свідчить про його нормальний рівень та відсутність значних ризиків, пов'язаних із ліквідністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Коротк.фінансові зобов'язання}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{43954}{47487} = 0,93 \quad (2.3)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності готелю «Hilton Kyiv» зберігається на доволі високому рівні, що вказує на відсутність значних ризиків для загального фінансового стану його ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності готелю «Hilton Kyiv» у 2025 році становив:

$$K_{пл} = \frac{210\,365}{103\,272} = 2,03 \quad (2.4)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що значних фінансових ризиків станом на кінець 2025 року не було, і готелю «Hilton Kyiv» здатне безперешкодно виконувати свої поточні зобов'язання та проводити розрахунки.

У 2025 році коефіцієнт миттєвої ліквідності готелю «Hilton Kyiv» становив:

$$K_{мл} = \frac{205620}{118080} = 1,74 \quad (2.5)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності Товариства «Міжнародно-діловий центр» готелю «Hilton Kyiv» у 2025 році дорівнює:

$$K_{мл} = \frac{159520}{118080} = 1,35 \quad (2.6)$$

Таким чином, у 2025 році загальні ризики, пов'язані зі станом ліквідності готелю «Hilton Kyiv», залишалися на низькому рівні і не викликали значних загроз чи проблем у його фінансовій діяльності.

Одним із ключових показників, що демонструє ефективність діяльності товариства, є його чистий прибуток. Через вплив карантинних обмежень у 2024 році товариство завершило свою діяльність зі значними фінансовими втратами, які склали 994 802 тисячі гривень. Проте вже у 2025 році ситуація змінилася на краще: цей рік став успішним для діяльності готелю, і товариство

отримало чистий прибуток у розмірі 1 979 756 тисяч гривень. Однак наступні три роки знову виявилися складними – вони принесли збитки, викликані наслідками війни.

2023 році підприємство було змушене тимчасово припинити свою діяльність, а після відновлення роботи йому не вдалося досягти позитивного фінансового результату. Того року розмір збитків становив 327 698 тисяч гривень. У 2024 – 2025 роках ситуація залишилася складною, проте збитки вдалося суттєво зменшити – їхній розмір скоротився на 219 155 тисяч гривень, склавши в підсумку 109 453 тисячі гривень.

Хоча останні роки виявилися збитковими, все ж можна спостерігати позитивну динаміку щодо скорочення втрат. Завдяки ефективному менеджменту товариство продовжує оптимізувати свої показники навіть у вкрай несприятливих умовах, які спричинені війною та залишаються нестабільними й непередбачуваними.

Одним із ключових параметрів у процесі аналізу діяльності готелю «Hilton Kyiv» виступає рентабельність активів, яка розраховується шляхом співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів. Цей показник демонструє ефективність використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні зазначеного підприємства.

$$P_{ак} = \frac{ЧП}{А} \times 100 \dots\dots\dots(2.7)$$

$$P_{ак} = \frac{-109\,453}{2\,865\,985} \times 100 = -3,819$$

Рентабельність використання активів готелю «Hilton Kyiv» у 2023 році залишалася на негативному рівні, склавши -3,819. Проте, якщо порівняти цей показник з даними за попередні роки, можна відзначити позитивну тенденцію до поступового зменшення негативного результату. Зокрема, у 2024 році рентабельність використання активів становила -12,092, тоді як у 2025 році цей показник був ще нижчим і дорівнював -27,810. Варто зазначити, що у 2023 році діяльність готелю суттєво ускладнювалася через війну. При цьому

особливо вражаючим був результат, зафіксований у 2025 році: у цей період рентабельність активів досягла рекордно високого рівня – 69,412, що свідчить про особливо успішний рік для готелю «Hilton Kyiv». Однак різке зниження показників у 2023-2025 роках є наслідком масштабних дестабілізуючих факторів, головним із яких стала війна, що значно вплинула на економіку країни та діяльність підприємства.

Окрему увагу керівники повинні зосередити на аналізі та покращенні показника рентабельності власного капіталу готелю «Hilton Kyiv». Цей показник має важливе значення, оскільки свідчить про норму прибутковості або ефективність використання інвестованого капіталу, а також є ключовим критерієм оцінки фінансової стабільності та перспектив розвитку компанії. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу готелю «Hilton Kyiv» і дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство здатне генерувати дохід у відповідь на залучені ресурси власників.

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \times 100 \dots\dots\dots(2.8)$$

$$P_{\text{ак}} = \frac{-109\,453}{865\,985} \times 100 = -12,639$$

Керівництво Товариства «Міжнародно-діловий центр» готелю «Hilton Kyiv» повинно зосередити увагу на максимізації цього показника. У 2024 році його значення склало 12,639, порівняно з 42,397 у 2025 році. Глибший аналіз діяльності Товариства можна здійснити за допомогою рівня рентабельності доходу, що визначається як співвідношення чистого прибутку до загального обсягу доходу.

$$P_{\text{д}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}} \times 100 \dots\dots\dots(2.9)$$

$$P_{\text{ак}} = \frac{-109\,453}{565\,685} \times 100 = -19,348$$

У зв'язку з труднощами, які виникли у готельному бізнесі за останні

роки, готелю «Hilton Kyiv» зазнало збитків замість очікуваного прибутку. Єдиним роком, коли вдалося досягти позитивного фінансового результату, став 2023 рік після завершення карантинних обмежень. Найсерйозніші фінансові втрати були зареєстровані у 2023 та 2024 роках. Однак у 2024 році Товариство змогло суттєво скоротити обсяг негативної рентабельності доходу на 152,941. Якщо у 2024 році цей показник склав -182,813, то у 2025 році він зменшився до -19,348.

Рентабельність господарської діяльності готелю «Hilton Kyiv» визначається як співвідношення чистого прибутку до суми витрат:

$$P_{гд} = \frac{ЧП}{В} \times 100 \quad (2.10)$$

$$P_{ак} = \frac{109\,453}{365\,085} \times 100 = 29,980$$

У підсумковому аналізі варто зазначити, що, незважаючи на численні перешкоди та труднощі, з якими стикається підприємство в процесі господарювання, завдяки ефективному управлінню компанією HMS вдалося стабілізувати свою діяльність і забезпечити позитивні показники рентабельності. До прикладу, навіть на другому році війни, коли умови ведення бізнесу залишалися надзвичайно складними, організація змогла не лише впоратися з викликами, але й досягти рівня рентабельності у 2024 році, що становив 29,980. Для порівняння, у 2022 році цей показник був значно нижчим і навіть від'ємним – -51,103. Раніше, у 2021 році, компанія продемонструвала вражаючі фінансові результати, досягнувши рентабельності на рівні 541,515. Водночас у 2020 році, що проходив на тлі глобальної пандемії COVID-19, підприємство зіткнулося із серйозними викликами, що призвели до негативного показника рентабельності – мінус 54,414. Таким чином, динаміка змін свідчить про адаптивність компанії до зовнішніх умов та її здатність досягати сталого розвитку навіть у найскладніші часи.

Рентабельність продукції є ключовим показником економічної ефективності, який демонструє рівень успішності виконання робіт чи надання

послуг підприємством. Цей показник визначається шляхом розрахунку співвідношення чистого доходу, отриманого від реалізації робіт чи послуг, до їхньої собівартості. Його значення дозволяє оцінити, наскільки прибутковою або збитковою є діяльність конкретного господарського суб'єкта, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення та планувати подальшу стратегічну діяльність.

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{С}} \times 100 \dots\dots\dots(2.11)$$

$$R_{\text{п}} = \frac{109\,453}{153\,135} \times 100 = 71,474$$

Рентабельність виробництва продукції та надання послуг у 2021 і початок 2022 роках продемонструвала значне покращення, створюючи більш сприятливі умови для ведення бізнесу. У цих періодах були зафіксовані позитивні показники, які становили 1328,241 у 2021 році та 71,474 у 2024 році, що свідчить про стабільний приріст прибутковості та ефективності. Водночас у періоди економічних потрясінь, коли діяльність була суттєво обмежена або тимчасово призупинена, а саме у кризових 2020, 2022 та 2023 роках, рівень рентабельності продемонстрував від'ємну динаміку. У зазначених роках показники становили -1084,890 та -283,540, що стало результатом несприятливих умов для функціонування бізнесу та суттєвих втрат.

Розглядаючи результати діяльності готелю «Hilton Kyiv», можна дійти висновку, що значний вплив на його функціонування мають несприятливі зовнішні фактори, які стосуються умов і можливостей здійснення основної діяльності. Ці зміни знаходяться поза контролем готелю «Hilton Kyiv», тому воно змушене оперативно підлаштовувати свої процеси та стратегії під нові реалії. Однак завдяки ефективному та цілеспрямованому менеджменту групи HMS, Товариству вдається успішно адаптуватися до складнощів навколишнього середовища і підтримувати стабільну тенденцію позитивного розвитку. Особливу увагу слід приділити вдалому поєднанню оперативного реагування і стратегічного планування, що дозволяє досягати нових цілей навіть у непередбачуваних умовах.

2.2. Оцінка існуючої стратегії управління якістю готельних послуг

Оцінка стратегії управління якістю готельних послуг ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» включає аналіз відповідності наданих послуг потребам клієнтів і встановленим стандартам. Це охоплює оцінювання рівня сервісу, чистоти, професіоналізму персоналу та доступності додаткових послуг. Для досягнення цієї мети застосовуються методи аналізу відгуків гостей, результати проведених аудитів, індикатори задоволеності споживачів, а також порівняння із пропозиціями конкурентів.

Процес оцінки стратегії управління якістю готельних послуг охоплює комплексний аналіз, що включає визначення відповідності наданих послуг чинним стандартам якості, оцінку рівня комфорту та безпеки, а також ступінь задоволеності гостей. До цього додається оцінка ефективності управлінських і операційних процесів, серед яких ключову роль відіграють швидкість обслуговування, зразкова чистота приміщень та високий рівень професійної компетентності персоналу. У сучасних умовах ринок готельних послуг диктує необхідність підвищеної гнучкості, активного впровадження інноваційних рішень та персоналізованого підходу для максимально точного задоволення специфічних потреб клієнтів. Внаслідок цього, оцінювання конкурентоспроможності, управління корпоративною репутацією та інтеграція цифрових технологій стають основоположними компонентами успішної стратегії управління якістю у готельному бізнесі.

Аналіз та оцінка поточної стратегії управління якістю послуг у готельному бізнесі являє собою комплексний і ретельно організований процес, метою якого є встановлення ефективності впроваджених заходів для забезпечення високого рівня обслуговування гостей. Цей процес охоплює вивчення поточного стану, аналіз результатів застосовуваних методик і вироблення рекомендацій для подальшого вдосконалення роботи. Здійснення такої оцінки дозволяє не тільки підтримувати задані стандарти якості, але й поступово їх підвищувати, забезпечуючи лояльність гостей і

конкурентоспроможність готелю на ринку. Для здійснення оцінки рекомендується застосовувати структурований і впорядкований підхід, який забезпечує можливість всебічного та систематичного аналізу всіх аспектів діяльності установи. Такий підхід дозволяє визначити найважливіші елементи, що потребують додаткової уваги, доопрацювання або оптимізації, сприяючи підвищенню ефективності та якості роботи закладу в цілому.

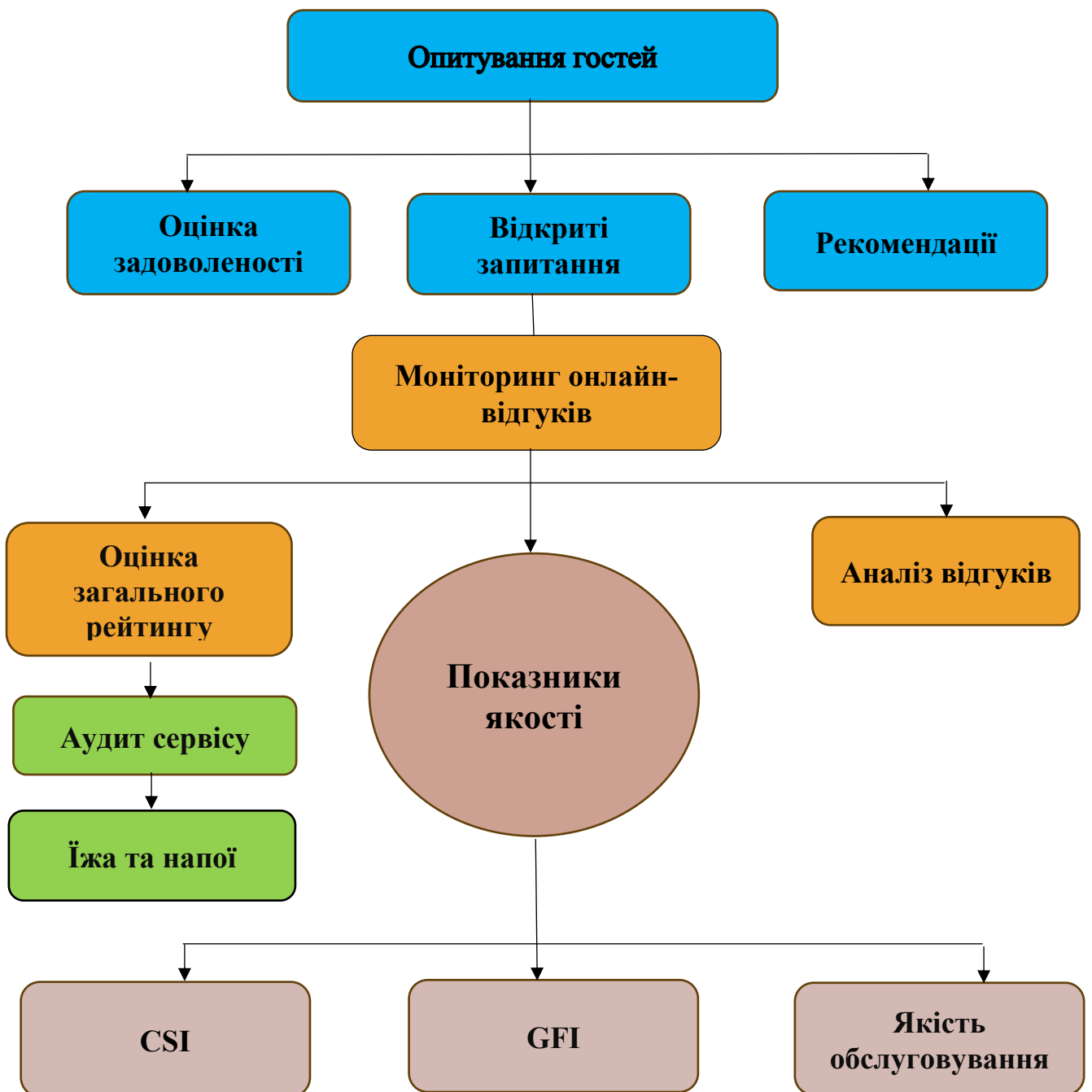


Рис. 2.1. Схема оцінки якості готелю «Hilton Kyiv»

Загальний рівень якості послуг оцінювався на основі реальних відгуків постояльців та гостей готельного комплексу «Hilton Kyiv». Результати оцінювання сформовані на базі широко відомих відгуків і наявної інформації про цей готельний комплекс. Слід зазначити, що індивідуальний досвід кожного гостя може варіюватися, а рекомендації складаються, виходячи із загального аналізу вражень та думок користувачів.

Аналіз рівня обслуговування в готельному комплексі «Hilton Kyiv» здійснювався шляхом проведення спеціального опитування, у якому взяли участь клієнти цього закладу. Основною метою такого дослідження було з'ясування рівня задоволеності гостей якістю наданих послуг та визначення можливих аспектів для подальшого вдосконалення. Це дозволяє готелям зрозуміти, наскільки гості задоволені комплексом послуг (від заселення до чистоти та роботи персоналу) і які аспекти можна удосконалити для підвищення рівня сервісу.

Розглянемо аналіз відвідувачів готельного комплексу «Hilton Kyiv» з урахуванням їхніх статевих та вікових характеристик.

Таблиця 2.3

Кількість відвідувачів готельного комплексу «Hilton Kyiv» за статевими та віковими характеристиками у 2025 р.

Вік	Стать		Всього	Частка,%
	Чоловіки	Жінки		
до 20 років	346	454	800	5,4
від 20 до 30	1626	2378	4004	27,02
від 30 до 40	2367	2960	5327	35,94
від 40 до 50	1390	1703	3093	20,87
від 50 до 60	740	856	1596	10,77
Всього	6469	8351	14820	100
Частка,%	43,65	56,35	100	–

Найбільш активними відвідувачами виявилися люди віком від 30 до 40 років, що становить 35,94% від загальної кількості. Дітей і молоді зафіксовано лише 5,40% серед усіх відвідувачів у 2025 році. На частку осіб віком 20-30 років припадає 27,02%, тоді як у віковій групі 40-50 років цей показник

становить 20,87%. Відвідувачі від 50-60 років складають 10,77% від загальної кількості гостей готелю.

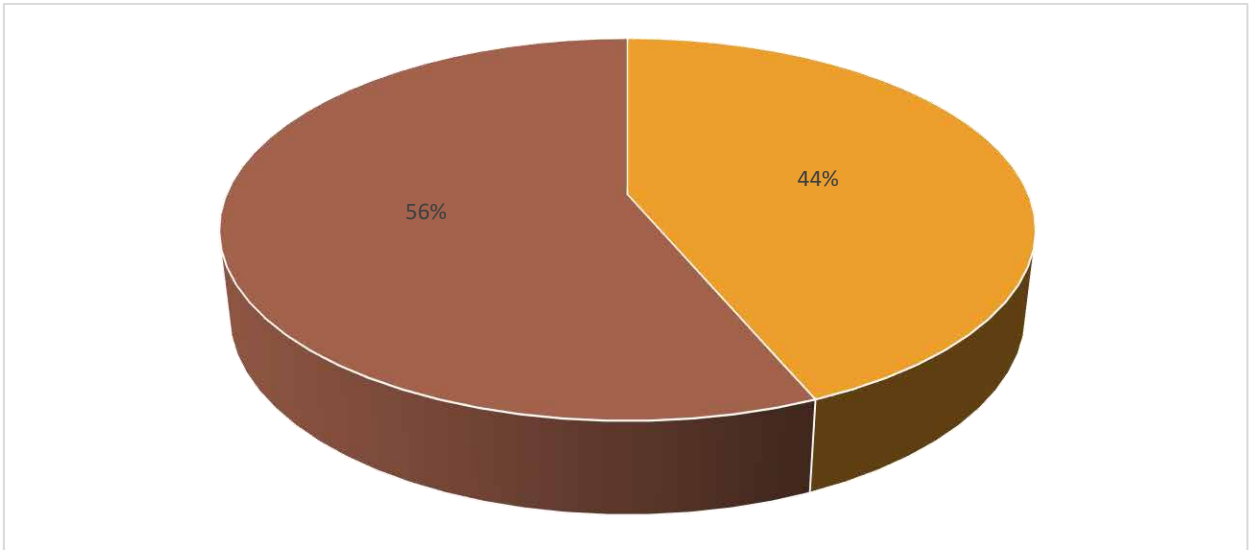


Рис. 2.2. Структура гостей готельного комплексу «Hilton Kyiv» за статтю, 2025 р.

На рисунку 2.2 представлено структуру гостей за статтю у готельному комплексі «Hilton Kyiv». Згідно з даними, серед відвідувачів комплексу домінували жінки, які становили 56,35% загальної кількості. Основна частка серед жінок припадає на вікову групу від 30 до 50 років.

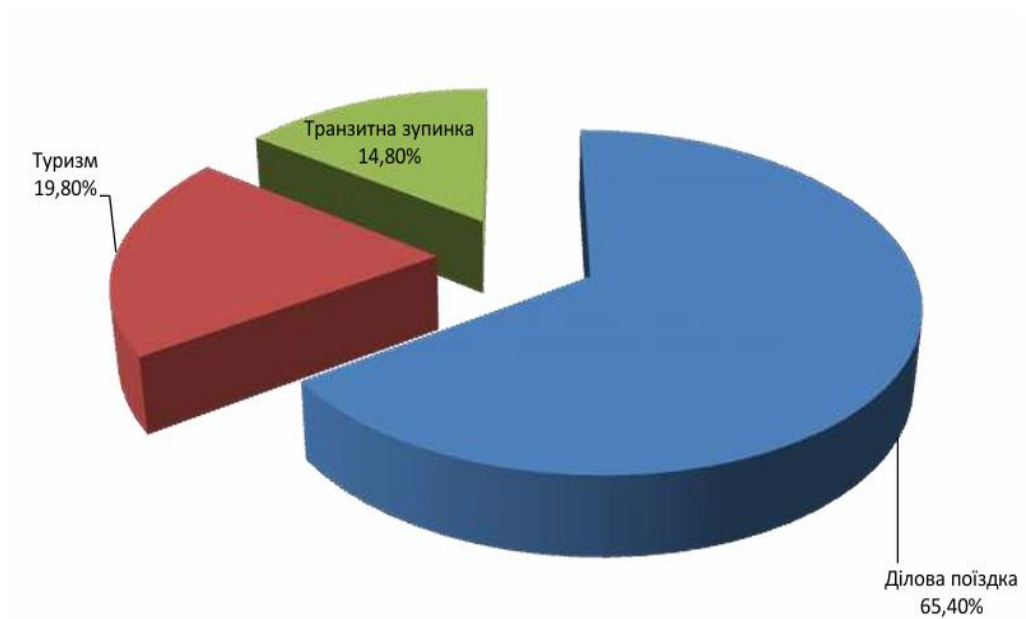


Рис. 2.3. Структура гостей готельного комплексу «Hilton Kyiv» за статтю, 2025 р.

Рисунок 2.3 демонструє деталізовану структуру гостей, які відвідують готельний комплекс «Hilton Kyiv» залежно від причин їхнього прибуття. У цьому графічному матеріалі представлено уточнену інформацію про основні мотиви та фактори, що впливають на вибір даного закладу для перебування, дозволяючи провести аналіз структури гостьової аудиторії та її особливостей. Серед основних причин відвідування готелю «Hilton Kyiv» гостями найбільшу частку займають ділові поїздки, що становлять 65,40%. Для туристичних цілей готель обрали 19,80% гостей, а як місце транзитної зупинки – 14,80%.

У рамках дослідження було організовано анкетування, спрямоване на збір думок та вражень не лише від реальних, а й потенційних клієнтів готелю. До участі залучали осіб, які раніше вже користувалися послугами цього закладу, так само як і тих, хто поки лише розглядає можливість візиту. Особливу увагу приділили групі потенційних клієнтів, до якої входять відвідувачі ресторану та бару при готелі, а також люди, які ознайомлені з діяльністю закладу та переважно користуються його додатковими сервісами. Загальна кількість респондентів, що взяли участь у цьому анкетуванні, склала 100 осіб. Опитування проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети, що включала 15 запитань різного формату: відкриті і закриті питання. Підсумкові дані та висновки, отримані у результаті цього аналізу думок, наведені нижче.

У дослідженні взяла участь загальна кількість представників обох статей, що відповідає їхній пропорції серед мешканців готелю: 53 жінок і 47 чоловіків. Це співвідношення дозволяє забезпечити більш об'єктивне та ефективне проведення опитування, яке сприяє глибшому аналізу уподобань різних категорій гостей. Окрім аналізу гендерного складу, особливо важливим є визначення рівня доходу осіб, які відвідують готельний комплекс. Інформація про фінансовий стан дає можливість сформулювати чітке уявлення про середнього клієнта готелю, оцінити його спроможність щодо витрат, а також передбачити потенційні потреби та можливості. Детальні результати

відповідей гостей на це питання представлені на графіку, поданому у рисунку 2.4.

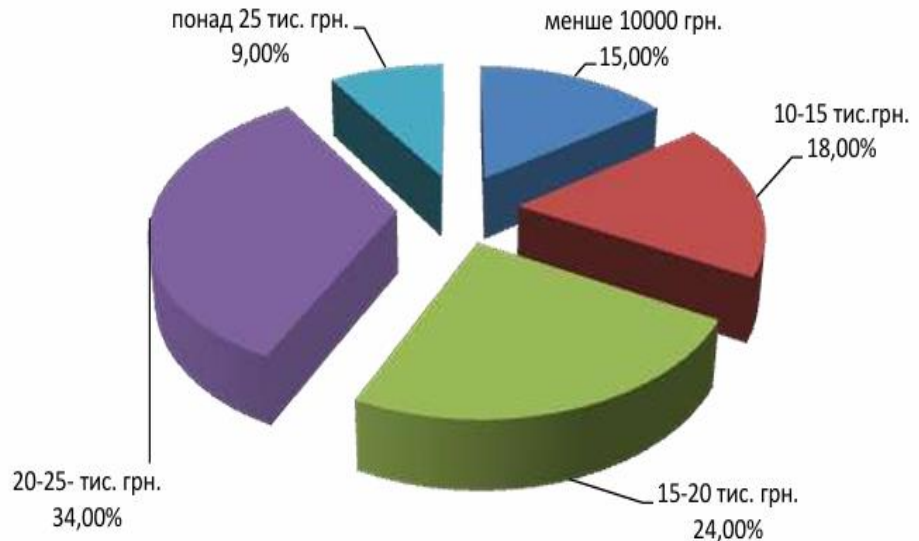


Рис. 2.4. Середньомісячний рівень доходу гостей в готелі «Hilton Kyiv», 2025 р.

Більшість респондентів можна віднести до категорії людей із середнім рівнем забезпечення, які час від часу мають можливість провести відпочинок в умовах, відмінних від домашніх.

Серед гостей, які регулярно зупиняються у готелях загалом, було визначено, що 35% належать до постійних клієнтів готельного комплексу «Hilton Kyiv». Саме ця група є ключовою та потребує пріоритетної уваги при розробці та вдосконаленні послуг, адже їх лояльність може істотно вплинути на подальший успіх і розвиток закладу. Особливий акцент варто зробити на врахуванні їхніх потреб і побажань для забезпечення максимально комфортного та якісного обслуговування.

Відповідно до рисунка 2.5., рівень якості наданих послуг оцінюється як «добрий». Однак для досягнення рівня «відмінний» готелю слід приділити увагу подальшому вдосконаленню. Основні недоліки зосереджені у п'яти ключових категоріях.

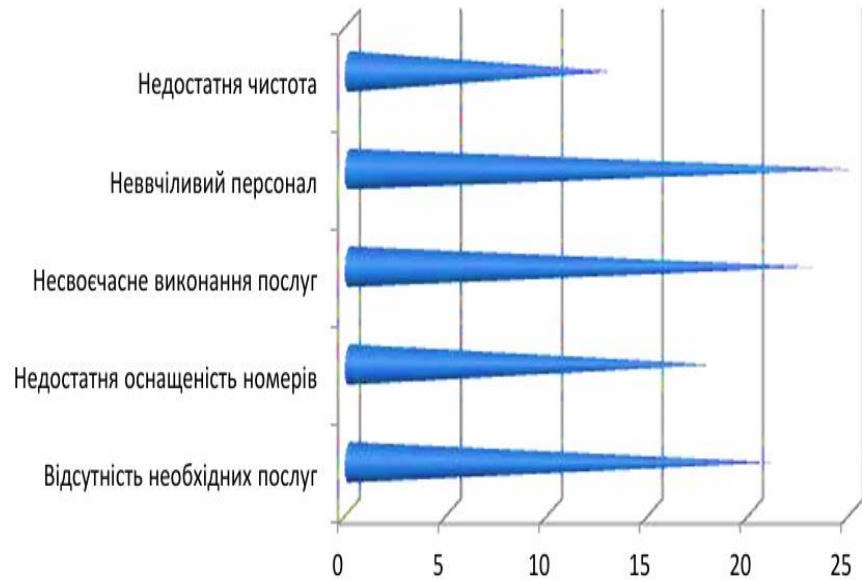


Рис. 2.5. Основні недоліки в обслуговуванні у готельному комплексі «Hilton Kyiv»

Більшість відвідувачів висловили єдину думку про те, що персонал готельного комплексу не проявляє достатньо ввічливості та доброзичливості у спілкуванні з гостями. Це створює необхідність спрямувати зусилля на організацію спеціалізованих тренінгів для співробітників, адже вони уособлюють імідж готелю і є важливим елементом у сфері надання послуг гостинності.

Крім того, серед численних коментарів гостей звертається увага на затримки у виконанні замовлених послуг. Гості звертають особливу увагу на ситуації, коли номер не готовий до заселення у заздалегідь обумовлений час прибуття. Це підкреслює потребу вдосконалити процеси, пов'язані з раннім виїздом та пізнім заїздом. Таке налаштування дозволить оптимізувати час між зміною гостей і забезпечити своєчасну підготовку номерів.

Ще одним питанням є відсутність деяких додаткових послуг, що важливі для комфорту гостей. Наприклад, можливість замовлення квитків на транспорт або доставка сніданку в номер. Такі послуги мають високий попит, а їх впровадження не потребує значних технічних чи людських ресурсів. Вирішення цього питання могло б легко збільшити рівень задоволеності

клієнтів і покращити загальне враження від перебування в готельному комплексі.

У ході опитування респондентів також запитали про те, які саме рекомендації вони могли б запропонувати готельному комплексу для вдосконалення якості наданих послуг. Відповіді учасників були доволі різноманітними і непрямими, відображаючи широку палітру думок та пропозицій їх наведено на рис.2.6.



Рис. 2.6. Рекомендації гостей для підвищення якості обслуговування у готелі «Hilton Kyiv»

Останнє питання, яке розглядалося, стосувалося того, чи захоче гість знову відвідати готельний комплекс «Hilton Kyiv».

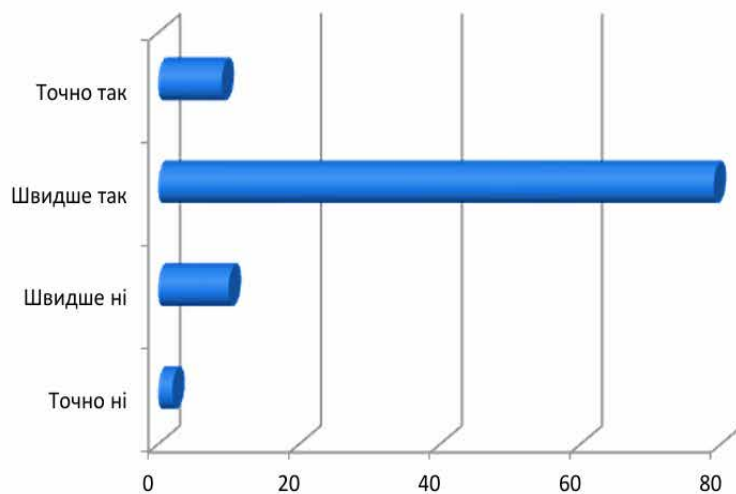


Рис. 2.7. Питання щодо відвідування готелю «Hilton Kyiv»

Більшість гостей віддали перевагу відповіді «Швидше так» – 79%.

Водночас, певні сумніви спонукають керівництво готельного комплексу «Hilton Kyiv» до усвідомлення необхідності підвищення якості наданих послуг.

Тож, у готелі «Hilton Kyiv» дійсно спостерігаються певні проблеми в організації обслуговування, проте вони не мають критичного характеру й можуть бути успішно усунуті за умови своєчасного реагування та впровадження ефективних управлінських рішень. До основних труднощів можна віднести окремі випадки зниження рівня індивідуалізації сервісу, незначні затримки у внутрішній комунікації між підрозділами, а також потребу в оновленні окремих аспектів матеріально-технічної бази. Незважаючи на це, готель продовжує утримувати високі стандарти гостинності, що відповідають міжнародному бренду Hilton, та демонструє стабільний рівень задоволеності клієнтів.

З огляду на зазначене, важливо розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів забезпечення високоякісного обслуговування гостей. Це включає підвищення професійної підготовки персоналу, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, активніше використання цифрових технологій у сфері сервісу, а також впровадження інноваційних практик управління якістю. Реалізація таких заходів дозволить не лише підвищити ефективність функціонування готелю, а й зміцнити його конкурентні позиції на українському ринку готельних послуг.

2.3. Дослідження впливу чинників на управління якістю послуг підприємства

Ключовим аспектом у формуванні та реалізації ефективних систем управління якістю для підприємства, що функціонують у сфері готельно-ресторанного бізнесу, залишається детальний аналіз і ретельне врахування різноманітних факторів, здатних впливати на ці процеси. В умовах зростаючої

конкуренції на ринку гостинності одним із визначальних чинників, який сприяє забезпеченню стійкого розвитку підприємств та їхньому зміцненню позицій, є володіння достатнім запасом ресурсів, необхідних для проведення інжинірингової діяльності. При цьому важливо не лише мати доступ до таких ресурсів, але й демонструвати високий рівень компетенції щодо їх накопичення, системного вдосконалення та регулярного відновлення. Ці дії спрямовані на створення умов для продуктивного виконання професійних завдань та забезпечення надання послуг найвищого рівня у сфері готельно-ресторанного обслуговування, що, своєю чергою, сприяє зміцненню репутації і конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Чинники за своєю суттю включають два основні типи складових: формальні та неформальні аспекти. Формальні чинники охоплюють такі елементи, як законодавство, державне регулювання, політичні рішення і нормативні акти, що визначають правила та механізми функціонування суспільства та економіки. У той же час до неформальних чинників належать традиції, культурні особливості, неписані правила взаємодії та соціальні норми, які впливають на поведінкові моделі. Ці фактори відіграють важливу роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони формують середовище, в якому функціонує ця галузь [17].

Вплив інституційних чинників на управління якістю послуг підприємства на сектор гостинності може проявлятися через різні механізми. Одним із найбільш очевидних способів є забезпечення дотримання високих стандартів безпеки та якості обслуговування, що не лише сприяє підвищенню довіри споживачів, але й дозволяє підтримувати конкурентоспроможність бізнесу. Іншим важливим аспектом є спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних перешкод, які значно впливають на оперативність і ефективність ведення бізнесу. Крім того, зниження податкового навантаження або впровадження податкових пільг може створити стимулюючі умови для розширення діяльності підприємств готельно-ресторанного сектора.

Численні чинники впливають на формування та ефективність функціонування системи управління якістю в готельно-ресторанному господарстві, кожен з яких може мати як позитивний, так і негативний вплив. Ці чинники можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать такі важливі аспекти, як рівень розвитку інфраструктури в регіоні, ступінь конкуренції на ринку, а також загальна економічна ситуація, яка визначає можливості бізнесу для розвитку та інвестування в якість послуг. Окрім того, зовнішнє законодавче середовище й регуляторні вимоги також створюють умови для впливу на систему управління якістю.

Водночас, внутрішні чинники так само відіграють ключову роль. Серед них можна виділити кваліфікацію та професійний рівень персоналу, що безпосередньо відповідає за якість обслуговування гостей. Іншим значущим фактором є ефективність управлінських методів і технологій, які запроваджуються в закладі. Якість самих послуг, пропонованих гостям, а також рівень автоматизації та використання сучасних технологічних рішень теж є суттєвими аспектами, здатними підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Серед частих проблем, що перешкоджають вдосконаленню системи управління якістю, можна назвати низьку кваліфікацію персоналу, недостатню інфраструктурну забезпеченість, погану якість послуг, що надаються клієнтам, а також використання застарілих методів і технологій управління. Для досягнення успіху в умовах сучасного ринку важливим є комплексний підхід до виявлення і усунення цих факторів, орієнтація на інновації та постійний розвиток, що дозволить підприємствам не лише відповідати очікуванням клієнтів, але й впевнено досягати високих стандартів якості послуг.

Упродовж останніх років заклади готельно-ресторанного бізнесу в Україні стабільно зазнають збитків, причому їхній обсяг щороку зростає. Стан економічної діяльності в цій галузі зумовлений низкою ключових факторів, серед яких одним із найбільш значущих є низький рівень

конкурентоспроможності. Така ситуація знаходить своє відображення у недостатньо високому попиті на продукцію та послуги з боку населення. Подібна тенденція багато в чому обумовлена негативним впливом, який спричинили воєнні дії, що ослаблюють економічну стабільність і перешкоджають розвитку внутрішнього ринку. На конкурентоспроможність товариства з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр», яке займається управлінням готелем «Hilton Kyiv», впливає широкий спектр важливих факторів, які слід детально аналізувати для ефективного визначення стратегічних напрямків діяльності. Ці фактори можуть проявлятися в різному масштабі та характеризуватися як загальним впливом на підприємство, так і мати специфічне значення в контексті конкретних умов ринку чи послуг, що надаються.

Для ефективного виявлення як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність готелем «Hilton Kyiv», необхідно виконати такі кроки:

- провести їх кількісну оцінку та проаналізувати ступінь взаємного впливу цих факторів;
- визначити найважливіші елементи; з'ясувати характер взаємозв'язку між ключовими факторами і конкурентоспроможністю закладів цієї галузі (позитивний чи негативний вплив);
- встановити пріоритетність факторів залежно від рівня їхнього впливу на конкурентоспроможність;
- здійснити оцінку впливу основних чинників на конкурентоспроможність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Серед ключових чинників, що впливають на якість організації та надання готельних послуг, слід виділити професійний підхід до управління операційною фінансово-економічною діяльністю підприємства. Особливе значення має здатність грамотно планувати потреби та витрати. Це стосується, зокрема, таких аспектів господарської діяльності готелів, як обслуговування

основних засобів, включаючи матеріально-технічну базу, а також забезпечення контролю за станом і переміщенням цих фондів.

До чинників, що впливають на якість надання послуг готельними мережами, належать усі згадані раніше аспекти. Водночас майже кожна готельна мережа у світі прагне створити унікальний бренд, що вирізняє її серед конкурентів. Такий бренд покликаний підкреслювати високоякісний сервіс, пропонувати ексклюзивні додаткові послуги та займати конкурентну позицію на ринку готельних послуг. Важливим елементом, який сприяє залученню гостей обирати саме готелі певної мережі, можна вважати принцип організації внутрішнього простору готелю. Це включає облаштування прилеглої території, оформлення основних функціональних зон готелю, організацію приміщень вестибюлю й адміністративних блоків, а також унікальні особливості житлових зон і харчових блоків.

Екстраординарні умови воєнного часу в Україні змусили нас звернути особливу увагу на такий важливий аспект, як належний технічний стан інженерного обладнання, що безпосередньо впливає на рівень життєзабезпечення населення. Це питання стало актуальним і для готельної сфери. Якщо в мирний час гості сприймали безперебійну роботу всіх технічних комунікацій як самоочевидну складову якості, оцінюючи готельні послуги переважно за рівнем сервісу, асортиментом додаткових послуг та співвідношенням ціни й якості, то наразі, в умовах блекаутів через російську військову агресію та намагання позбавити українців доступу до критичних ресурсів – тепла, води й електроенергії, – забезпечення сталої роботи інженерного обладнання стало одним із ключових пріоритетів у готельному бізнесі. Сьогодні при виборі готелю навіть для короткотривалого перебування важливим критерієм є не лише рівень послуг, а й наявність укриття, яке може гарантувати безпеку в умовах ракетних чи інших загроз у воюючій країні [18].

Якість готельних послуг значною мірою залежить від професійного підходу до організації технологічних процесів, які охоплюють кілька ключових етапів, що мають враховуватися в роботі готелю «Hilton Kyiv» за

будь-яких обставин. До цих етапів належать:

- початковий етап обслуговування гостей у готелі;
- робота служби прийому та розміщення гостей;
- організація діяльності з обслуговування номерного фонду;
- функціонування ресторанної служби при готелі;
- ефективна робота інженерно-технічної служби;
- координація роботи адміністративно-управлінської служби;
- надання різноманітних додаткових послуг;
- налагоджена взаємодія персоналу з клієнтами.

Отже, рівень організації та суворе дотримання технологічних процесів на кожному з цих етапів визначають загальну якість послуг, які пропонують сучасні готельні мережі [20].

Усі вищезазначені аспекти можна віднести до внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на якість послуг готелю «Hilton Kyiv». Разом із тим зовнішні чинники, зокрема політичні процеси в різних країнах, стан національної та глобальної економіки, соціальні умови, екологічна ситуація у певних державах і, особливо, у регіонах розташування готельних мереж та рекреаційних об'єктів, також мають вагомe значення. Ці явища впливають не лише на функціонування галузі, а й на загальний розвиток суспільства, створюючи умови для вдосконалення або, навпаки, гальмування його прогресу. У результаті вони також позначаються на якості обслуговування як місцевого населення, так і іноземних гостей, які обирають відпочинок або подорож до певної країни.

Зовнішнє середовище формує складний комплекс факторів, серед яких виділяється державне регулювання, що може проявлятися у визначенні стратегічного напрямку галузевого розвитку, запровадженні стимулів для інвесторів чи податкових пільг для окремих секторів. Особливе значення мають фінансові можливості населення, що впливають на попит у секторі готельних послуг, а також рівень розвитку туристичної інфраструктури – від транспортних вузлів до інформаційно-комунікаційних систем, які

відповідають сучасним світовим стандартам і враховують місцеві особливості. Окрему увагу привертає належне забезпечення безпеки для мандрівників, що є важливим елементом для зміцнення довіри до дестинації. Крім того, розвиток культури й мистецтва у регіоні, створення привабливих туристичних пропозицій та інші компоненти сприяють підвищенню загальної якості обслуговування і привабливості локації в очах гостей.

Таким чином, усі ці додаткові аспекти разом створюють міцне підґрунтя для усвідомлення значущості зовнішніх факторів у формуванні високоякісних готельних послуг і їх інтеграції у широкий соціально-економічний контекст.

На розвиток гостинності у готелі «Hilton Kyiv» впливають численні чинники, які умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. Це правило актуальне як для окремих готелів, так і для мереж загалом, адже від них залежить якість наданих послуг. Як було зазначено раніше, до внутрішніх факторів відносяться аспекти, пов'язані зі специфікою організації та функціонування підприємств у сфері гостинності. Зовнішні чинники включають політико-правові, економічні, фінансові аспекти, питання безпеки подорожей, розвиток інфраструктури та комунікацій, особливості демографії, культури, торгівлі, а також вплив інформаційних та цифрових технологій.

Це дозволяє говорити про комплексний характер впливу на якість готельних послуг у готелі «Hilton Kyiv». Адже такі фактори інтегрують ключові концепти простору і часу, етапів життєвого циклу людини, а також особливості закритого й відкритого життєвого середовища. Нині гостинність розглядається як професійна категорія у цій сфері, що передбачає обслуговування з індивідуальною увагою до кожного гостя, а також суворе дотримання «золотого правила ввічливості». Саме такі поведінкові норми та етикет не лише підвищують рівень сервісу, але й сприяють фінансовій вигідності закладу.

Аналіз основних тенденцій розвитку готелю «Hilton Kyiv» у контексті сучасних економічних реалій свідчить про те, що ефективність його функціонування надзвичайно залежить від впливу зовнішнього середовища.

Визначення основних чинників, які впливають на рівень якості обслуговування у сфері готельного бізнесу, є одним із ключових аспектів стратегічного управління. Також важливим залишається впровадження комплексного підходу до нейтралізації негативних факторів і максимального використання можливостей, які створюють позитивні зміни в ринкових умовах. У нинішніх обставинах, коли бізнес стикається з високою конкуренцією, значною невизначеністю та кризовими викликами, зокрема через вплив воєнного стану в Україні, готелі все ж мають реальний потенціал забезпечувати стабільний рівень прибутковості. Досягти цього можна шляхом застосування таких інструментів, як встановлення конкурентоспроможних цін, удосконалення індивідуалізованих послуг і розробка ефективних маркетингових стратегій. Саме ці дії дають змогу залишатися актуальними та привабливими для клієнтів навіть за умов складного економічного клімату.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»

3.1. Основні напрями стратегічного управління якістю послуг підприємства

Успішне та ефективне функціонування готельно-ресторанного комплексу готель «Hilton Kyiv», у перспективі напряму пов'язане з ретельною розробкою комплексних стратегій управління, які повинні враховувати сучасні виклики та тенденції ринку. Продумана стратегія керування дозволить не лише забезпечити стабільний і прогнозований прибуток, але й створить фундамент для підвищення конкурентоспроможності в постійно змінних умовах. Це стане запорукою довготривалого виживання бізнесу на ринку, а також сприятиме забезпеченню стійкого економічного та організаційного розвитку готелю, адаптуючи його до нових вимог індустрії гостинності, що є основою для підтримання стабільності в економічному середовищі.

Традиційні підходи до стратегічного управління нерідко ігнорують специфічні особливості індустрії гостинності. Це може спричинити складнощі для підприємств у пристосуванні до динамічних змін ринку та відповідному задоволенні потреб своїх клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр», що здійснює управління готелем «Hilton Kyiv», активно прагне до розширення та вдосконалення своєї діяльності, ставлячи перед собою цілі, які сприятимуть довгостроковому розвитку. Зокрема, на період 2025-2026 років стратегічними напрямками передбачено досягнення суттєвих результатів у кількох ключових аспектах. Основним акцентом є збільшення рівня заселеності номерного фонду готелю, а також підвищення ефективності організації й проведення різнопланових заходів, таких як бізнес-конференції,

наукові симпозиуми, зустрічі дипломатичного характеру та інші спеціалізовані події.

Окремо варто зазначити важливість розвитку сегменту оренди житлових апартаментів, які вже готові до заселення на 90-100%. Готель надає перевагу залученню нових орендарів, що здатні оцінити високий рівень комфорту та сервісу, трансформуючи простір у зону активної ділової та соціальної інтеграції.

Водночас ситуація в Україні залишається складною через триваючий військовий конфлікт. Нестабільність значно впливає на прогнозованість роботи готелів та туристичної галузі в цілому. Як демонструють актуальні дані, рівень відмов від бронювань у центральних, південних та східних регіонах України сягає критичних показників – від 85% до 98% [21, 22]. Це значною мірою змінює умови ведення бізнесу.

З огляду на виклики, пов'язані з військовим часом, Товариством впроваджено низку заходів, спрямованих на забезпечення безпеки гостей і співробітників. На території паркінгу створено спеціально оснащені укриття, діяли посилені правила пожежної безпеки, а також було враховано необхідність адаптації господарської діяльності до реалій воєнного періоду. Ці кроки є пріоритетними для підтримання функціонування комплексу в умовах нестабільного середовища.

Внаслідок російсько-української війни ринок готельного бізнесу, економіка України та сусідніх країн зазнали значного удару. Серед помітних наслідків – порушення виробничих і постачальних процесів окремих категорій товарів, перебої в енергозабезпеченні, зниження вартості та пошкодження запасів, скорочення продажів і доходів, падіння продуктивності, труднощі із залученням фінансування, а в окремих випадках – його повна недоступність, а також затримки в реалізації планів на розвиток [23].

Компанія «Міжнародно-діловий центр», яка управляє готелем «Hilton Kyiv», під час 2022 року зіткнулася з серйозними проблемами у веденні бізнесу. Через військово-політичну нестабільність в Україні, діяльність

підрозділу, відповідального за готельні операції, була вимушено зупинена. Обмежувальні та безпекові заходи значно вплинули на рівень завантаженості готелю протягом 2022 – 2025 років.

Одним із ключових викликів для роботи «Hilton Kyiv» стали порушення логістичних ланцюгів постачань, спричинені дефіцитом і перебоями у забезпеченні паливом на початку війни. Окрім цього, введення комендантської години змусило змінити режим функціонування готелю. Це суттєво ускладнило процедури поселення та виселення гостей, обмежило графік роботи ресторанів, барів і SPA-зони, що призвело до значного скорочення прибутків. Задля безпеки деякі послуги стають недоступними для гостей під час повітряних тривог, що також впливає на роботу закладу.

Подальше загострення ситуації на ринку готельних послуг та тривалі обмеження, впроваджені в умовах воєнного часу, можуть спричинити такі наслідки для «Hilton Kyiv»:

- знецінення фінансових активів, що призведе до необхідності збільшення резервів під очікувані кредитні зобов'язання, пов'язані зі збитками;
- негативний вплив на визначення справедливої вартості нерухомості та обладнання через спад економічної активності й зниження рівня ринку нерухомості;
- реалізація планів реструктуризації може супроводжуватись порушенням умов кредитування та фінансових зобов'язань як за довгостроковими, так і за короткостроковими кредитами;
- розробка та впровадження управління ліквідністю ризиків;
- збільшення різних соціальних виплат, зокрема у зв'язку з тимчасовим безробіттям працівників..

Незважаючи на всі труднощі, готель «Hilton Kyiv» продовжує функціонувати, приймати гостей та сплачувати податки, тим самим підтримуючи економіку України [24]. Діяльність організації орієнтована на згуртовану командну роботу персоналу, впровадження дієвого антикризового

менеджменту та ефективної системи комунікації, яка забезпечує значну підтримку з боку іноземних партнерів, залучених до глобальної мережі готелів «Hilton».

Відповідно до прогнозів, оприлюднених у журналі Forber, інвестиції в готельний бізнес потенційно можуть приносити дохідність на рівні 10-15% річних за середнього терміну окупності проекту в 7-8 років, якщо заповнюваність готелів складає 55-65% [25]. Серед позитивних моментів відзначається те, що іноземні гості, відвідуючи готелі в Україні, часто високо оцінюють рівень обслуговування та помічають вигідне співвідношення ціни і якості. Це особливо вражає, адже багато хто з них мав занижені очікування через воєнну ситуацію в країні.

Варто зазначити, що стратегічні перспективи розвитку ТОВ «Міжнародно-діловий центр», зокрема готелю «Hilton Kyiv», суттєво залежать від ключових показників ефективності та конкурентоспроможності всієї міжнародної мережі «Hilton» [26]. На основі огляду діяльності та особливостей управління глобальної мережі «Hilton», з урахуванням перспектив її розвитку в Україні, є можливість здійснити SWOT-аналіз для чіткого визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і ризиків

У сучасних умовах активної конкуренції підприємства готельного бізнесу стикаються з необхідністю ретельного вибору ефективної стратегії, яка б відповідала викликам часу. Це передбачає впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, що наразі є особливо актуальним питанням у цій галузі. З огляду на зазначене, а також проаналізувавши поточний стан як світового, так і вітчизняного ринку індустрії гостинності, нами було проведено детальний SWOT-аналіз діяльності одного з провідних представників цього сектору – готелю «Hilton Kyiv». Застосування цього інструмента дозволило визначити ключові сильні сторони, слабкі місця, можливості для розвитку та потенційні загрози, що допоможе розробити оптимальну стратегію подальшого розвитку і зміцнення позицій на ринку [27]. Для кращого розуміння доцільності застосування SWOT-аналізу, у таблиці 3.1

представлено SWOT-аналіз готельного підприємства «Hilton Kyiv».

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз готелю «Hilton Kyiv»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – значний досвід та багатогранність у сфері готельно-ресторанного бізнесу; – ефективні стратегії для утримання гостей; – результативне управління, побудоване на принципах франчайзингу, орієнтації на клієнтів у менеджменті та маркетингу, а також високий рівень обслуговування завдяки економічній і технологічній інтеграції; – впровадження високих стандартів обслуговування, які поєднують історико-культурну спадщину та професійне управління; – високі позиції готелів у мережі на національних ринках, підтвержені результатами незалежних опитувань серед відвідувачів і експертів. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня гнучкість через значні масштаби підприємства; – обмежене коло цільової аудиторії; – високий рівень цінової політики; – відсутність ефективних маркетингових досліджень – значна плинність персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – створення стратегічних партнерств з іншими компаніями; – активне впровадження інновацій у сферу готельних послуг через співпрацю з IT-індустрією; – стабільний інтерес до подорожей як серед внутрішніх, так і міжнародних туристів; – сприяння розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – не вигідна політико-економічна ситуація внаслідок повномасштабної війни; – скорочення туристичних потоків; – зростання податкового навантаження на бізнес; – недостатня підтримка законодавчої бази у розвитку готельного сектору.

Таким чином, визначення сильних і слабких сторін дозволяє виділити ті аспекти, що мають перевагу. Важливо підтримувати їх на належному рівні. Водночас існують напрями, модернізація яких сприятиме прискоренню процесу вдосконалення готелю та допоможе запобігти втратам репутації компанії, зокрема на теренах України [27].

Стратегічне управління готелем «Hilton Kyiv» має сприяти посиленню конкурентних переваг на ринку готельного обслуговування, враховуючи

змінні умови зовнішнього середовища. Аналізуючи SWOT-матрицю, можна зробити висновок, що можливості для готелю цієї мережі перевищують загрози, з якими вони стикаються. Також кількість сильних сторін переважає над слабкими, що дозволяє стверджувати про перспективність стратегічного розвитку ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готелю «Hilton Kyiv».

Практичний досвід діяльності готелю «Hilton Kyiv» демонструє ефективність реалізації стратегії зростання, яка залишається основою стратегічного управління. В Україні, зокрема в Києві, цю стратегію можна буде успішно застосовувати після відновлення туристичного потоку та активізації бізнес-процесів у країні, що очікується по завершенню війни.

На теперішньому етапі розвитку ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готелю «Hilton Kyiv» триває розширення верхніх поверхів, облаштованих як апартаменти для клієнтів VIP-класу. Щодо подальшого розширення мережі «Hilton» в Україні, розглядаються можливості відкриття нових готелів у Львові та Одесі [28].

Для посилення конкурентоспроможності та покращення якості послуг готельній установі «Hilton Kyiv» рекомендовано використовувати такі стратегії:

- маркетингову BTL-стратегію (below-the-line) для підвищення ефективності рекламних заходів;
- інноваційні підходи до створення та удосконалення спектра готельно-ресторанних послуг;
- стратегію аутсорсингу для забезпечення високоякісного виконання спеціалізованих робіт і послуг;
- стратегію диференціації для оптимізації асортименту послуг та задоволення потреб клієнтів;
- стратегію маркетингу персоналу для якісного добору та навчання кваліфікованих кадрів;
- підхід бенчмаркінгу задля запозичення ефективного досвіду у конкурентів.

Для оптимізації стратегії управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» необхідно керуватись такими підходами, як ітеративність, системність, динамічність, безперервність, комплексність, адресність у прийнятті рішень, директивність (особливо у кризових ситуаціях, як-от війна) та інноваційність. Це сприятиме стабільній роботі підприємства та його багатовекторному розвитку на українському ринку. Також як частині міжнародної мережі «Hilton Hotels & Resorts», компанії доцільно впроваджувати принципи Hilton Management Services (HMS) для підвищення ефективності управлінських процесів.

Hilton Management Services – це система управління, яка забезпечує підтримку та ефективне функціонування кожного готелю через розгалужену мережу ресурсів. Вона об'єднує досвід корпоративного рівня з потужною регіональною присутністю в 65 локаціях. Фахівці в різних сферах індустрії гостинності, які є частиною компанії, займаються управлінням продажами, маркетингом та електронною комерцією, управлінням доходами, організацією харчування, кейтерингом і подіями. Також вони відповідають за фінансові операції, підбір і навчання персоналу, комунікації та PR, юридичний супровід, розвиток і функціонування SPA, інформаційні технології, технічну експлуатацію, управління ризиками і запобігання втратам, а також архітектурно-дизайнерські та будівельні проекти.

Основні принципи, якими керується HMS і яких дотримується ТОВ «Міжнародно-діловий центр» у готелі «Hilton Kyiv», включають стратегічне вирівнювання, роботу з регіональною командою та корпоративними ресурсами, гнучкість, прозорість, оперативність, проактивне спілкування, адаптивність і довгострокове партнерство.

Система HMS володіє винятковою здатністю ефективно інтегрувати та задіяти внутрішніх корпоративних ресурсів і інструментів, що дозволяє не тільки повною мірою використовувати їх потенціал, але й вдало адаптуватися до специфіки кожної організації. Водночас система забезпечує глибоке проникнення в організаційну структуру бренду, дозволяючи оптимізувати

співпрацю з відділом «Hilton Worldwide Sales». Це створює умови для своєчасного реагування на виклики та досягнення вагомих конкурентних переваг у динамічному середовищі ринку. Додатково, регіональні експерти HMS, які спеціалізуються на функціональних дисциплінах, пропонують індивідуально розроблені рішення, керуючись підходом персоналізації замість жорстко регламентованого директивного методу. Основні принципи, які формують основу роботи HMS, детально представлені та ілюстровані на рис. 3.1. У цьому зображенні висвітлюються ключові аспекти, що визначають підхід системи до організації процесів і взаємодії між її компонентами, забезпечуючи чітку структуру та ефективність функціонування.



Рис.3.1. Основні принципи, якими керується HMS

Залучення компанією ТОВ «Міжнародно-діловий центр» до співпраці з HMS забезпечить готелю «Hilton Kyiv» значні переваги завдяки інтеграції з

найвищим рівнем експертизи фахівців у ключових аспектах готельного бізнесу. Така співпраця надасть можливість створити стабільну та ефективну платформу для стратегічного зростання та утвердження позицій готелю на українському ринку, при цьому враховуючи особливі інтереси місцевих власників. Завдяки унікальним і глибоким знанням щодо ресурсів корпорації Hilton Worldwide HMS здатна широко впроваджувати й оптимізувати ці ресурси, створюючи конкурентні переваги, які важко перевершити будь-якому іншому оператору в галузі. Керуючись лідерськими принципами та застосовуючи розвинену структуру підтримки, HMS активно сприяє впровадженню культури Hilton серед своїх співробітників. Систематичне та безперервне навчання, орієнтоване на ключові принципи успішності, дозволяє досягати стабільних і надійних результатів на всіх рівнях діяльності окремого готелю.

Співпраця з HMS відкриває можливості не лише для підвищення прибутковості окремого готелю, але й для поступового розширення загального портфоліо об'єктів гостинності. Учасники мережі готелів Hilton, які обрали партнерство з HMS, високо оцінюють їхній професійний підхід до управління готельною власністю, забезпечення високих стандартів обслуговування гостей, а також ефективність у сфері управління фінансовими потоками. Така співпраця допомагає досягати сталого розвитку та зміцнення конкурентних переваг на ринку готельної індустрії.

У процесі дослідження було визначено, що підвищення рівня якості послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу. З метою вдосконалення стратегії управління якістю послуг доцільно реалізувати такі пропозиції, які наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо удосконалення послуг готелю Hilton Kyiv

№ з/п	Напрямок удосконалення	Поточний стан	Пропозиція щодо покращення	Очікуваний результат
1.	Сервіс і персонал	Високий рівень обслуговування, але стандартний підхід	Запровадити програму «Персональний консьєрж» для постійних гостей (індивідуальні побажання, швидке бронювання, персональні пропозиції)	Підвищення лояльності клієнтів, зростання повторних відвідувань
2.	Ресторан та гастрономія	Ресторани високого рівня, але меню переважно інтернаціональне	Впровадити меню з акцентом на сучасну українську кухню, локальні продукти, дегустаційні сети	Впровадити меню з акцентом на сучасну українську кухню, локальні продукти, дегустаційні сети
3.	Wellness & Spa	Стандартні спа-послуги	Додати унікальні українські спа-ритуали (на основі трав, меду, карпатських солей)	Підвищення привабливості для іноземних гостей, диференціація послуг
4.	ІТ та цифровізація	Є мобільний додаток, але обмежений функціонал	Розширити можливості додатка: онлайн-бронювання послуг, чат з персоналом, «розумне» керування номером	Зручність користувачів, скорочення часу обслуговування
5.	Конференц-сервіс	Високий рівень технічного забезпечення	Запровадити «зелений» формат заходів (еко-презентації, багаторазові матеріали, мінімізація відходів)	Покращення іміджу, приваблення корпоративних клієнтів
6.	Екологічна відповідальність	Деякі екопрактики вже діють	Розширити програму сталого розвитку: енергозбереження, сортування, співпраця з еко-брендами	Підвищення репутації серед екосвідомої аудиторії
7.	Культурні ініціативи	Відсутні систематичні події	Організувати регулярні культурні вечори: джазові концерти, українські мистецькі вечори, виставки, гастро-вечірі	Формування унікальної атмосфери, залучення місцевої спільноти
8.	Програма лояльності	Діє міжнародна програма Hilton Honors	Розробити локальні бонуси (знижки у партнерських ресторанах Києва, театрах, музеях)	Підвищення привабливості програми для українських гостей

Проведений аналіз свідчить про високий рівень послуг у готелі «Hilton Kyiv». Однак, покращення персоналізації сервісу, глибша інтеграція культурних особливостей та впровадження принципів екологічної відповідальності можуть значно підсилити його конкурентні переваги. Рекомендується впроваджувати інноваційні рішення, адаптовані до місцевих умов і сучасних тенденцій гостинності, щоб забезпечити максимальне задоволення потреб гостей та зміцнити позицію бренду «Hilton Kyiv» як провідного гравця готельного ринку України.

3.2. Реалізація запропонованих заходів та обґрунтування їх результативності

Для підвищення якості стратегічного управління у сфері надання послуг у ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» рекомендовано приєднатися до Management Development Program (MDP), розробленої керівництвом мережі Hilton. Ця програма спрямована на підготовку висококваліфікованих управлінців із потенціалом стати успішними професіоналами в індустрії гостинності. Основну увагу MDP зосереджено на розвитку лідерських якостей і вдосконаленні управління операційними процесами готелю.

Програма розвитку управлінських навичок Management Development Program є ґрунтовним дев'ятимісячним курсом, спрямованим на всебічний професійний розвиток у сфері готельного бізнесу. Протягом початкового тримісячного етапу учасники проходять навчання за принципом загальної ротації між усіма ключовими відділами та напрямками роботи готелю. Такий підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про функціонування всіх аспектів готельного бізнесу, від операційної діяльності до стратегічного управління.

Після завершення ротаційного періоду основний акцент програми

протягом наступних шести місяців переміщується на глибоке вивчення обраної професійної спеціалізації. Учасники можуть зосередитися на таких напрямках, як кулінарне мистецтво, управління їжею та напоями, фронт-офісні процеси, інженерні служби, управління доходами, організація кейтерингу та заходів, маркетинг, фінанси, продажі чи готельна служба прибирання. Такий індивідуальний підхід до навчання дає змогу майбутнім фахівцям отримати експертний рівень знань і навичок у вибраній галузі.

Завершення програми відкриває перед учасниками широкі перспективи кар'єрного зростання. Випускники мають змогу обрати між працевлаштуванням у діючому готелі, де вони проходили навчання, або ж подати заявку на позиції у будь-якому іншому закладі мережі, що працює у різних країнах світу. Це створює унікальну можливість для міжнародної кар'єри та реалізації свого потенціалу в умовах глобального середовища.

Management Development Program 2024-2025 років розпочався у серпні 2024 року. По її завершенні кожен випускник отримує шанс продовжити свою професійну діяльність у будь-якому з готелів мережі, зокрема у ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», де він матиме можливість розвивати свою кар'єру на місці або досягати нових висот на світовій арені готельного бізнесу.

У процесі оптимізації системи управління якістю обслуговування в готелі «Hilton Kyiv» була проведена масштабна робота, яка включала розробку та реалізацію багатостороннього комплексу заходів, охоплюючи організаційні, технічні та соціально-економічні аспекти. Ці дії були спрямовані не лише на підвищення рівня задоволеності гостей завдяки забезпеченню високих стандартів сервісу, а й на створення довготривалої конкурентної переваги, що дозволило готелю покращити свої позиції на ринку і залучити нових клієнтів. Основні напрями впровадження запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності спрямоване на вдосконалення якості обслуговування в готелі «Hilton Kyiv»:

1. Покращення професійних навичок співробітників.

Регулярне проведення тренінгів, спрямованих на вивчення корпоративних стандартів сервісу Hilton, розвиток навичок міжкультурної взаємодії та розуміння основ психології клієнтів, відіграло вирішальну роль у підвищенні кваліфікації персоналу. Завдяки таким навчальним заходам вдалося суттєво вдосконалити індивідуальний підхід до обслуговування гостей. Це забезпечило покращення загального досвіду взаємодії з клієнтами, водночас значно зменшивши кількість скарг та підвищивши рівень задоволеності гостей.

2. Автоматизація процесів обслуговування.

Впровадження цифрових технологій є важливою складовою сучасного управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності готелю, зокрема онлайн-бронювання, мобільного чекіну та електронних ключів доступу, суттєво скоротило час, потрібний для реєстрації гостей, а також підвищило зручність користування готельними послугами. Це дозволило ефективніше організувати роботу служби прийому та розміщення.

3. Покращення матеріально-технічної бази.

Удосконалення матеріально-технічної бази передбачає систематичне оновлення, модернізацію та розширення доступних ресурсів, що сприяють поліпшенню умов праці, підвищенню ефективності виробничих процесів, а також створенню більш комфортного середовища для досягнення поставлених цілей. Особливу увагу варто приділити впровадженню сучасних технологій, забезпеченню високоякісного обладнання і матеріалів, а також організації їх належного обслуговування. Це дозволить не лише підтримувати актуальний рівень технічного оснащення, а й гарантувати його розвиток, що відповідає новітнім вимогам та стандартам. Оновлення номерного фонду, модернізація ресторанного обладнання та впровадження енергоефективних систем істотно покращили комфорт проживання і помітно зменшили витрати на обслуговування.

4. Впровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку у готелі.

Впровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку є ключовим

етапом у підвищенні якості роботи організації, покращенні рівня обслуговування клієнтів і вдосконаленні внутрішніх процесів. Такий підхід дозволяє не тільки отримувати відгуки від клієнтів, партнерів чи співробітників, але й детально аналізувати їх, визначаючи сильні сторони та аспекти, що потребують розвитку.

QR-коди та спеціальні опитувальники дозволяють готелю оперативно отримувати дані про рівень задоволеності клієнтів. На основі проведеного аналізу результатів стає можливим швидко усунення недоліків і внесення змін до стандартів обслуговування. Впровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку є ключовим етапом у підвищенні якості роботи організації, покращенні рівня обслуговування клієнтів і вдосконаленні внутрішніх процесів. Такий підхід дозволяє не тільки отримувати відгуки від клієнтів, партнерів чи співробітників, але й детально аналізувати їх, визначаючи сильні сторони та аспекти, що потребують розвитку.

Для ефективного впровадження такої системи важливо визначити основні джерела інформації, створити зручні канали для збору даних, такі як опитування, анкети, електронні форми або спеціальні мобільні додатки, та забезпечити їхню зручність використання для всіх учасників. Також необхідно використовувати сучасні методи аналітики, які здатні обробляти великі обсяги даних і трансформувати їх у практичні висновки, готові до реалізації.

Окрему увагу слід приділити захисту конфіденційності даних і формуванню довіри серед тих, хто надає зворотний зв'язок, оскільки це сприятиме отриманню правдивої та об'єктивної інформації. Успішно інтегрована система збору та аналізу зворотного зв'язку може стати потужним інструментом для ухвалення стратегічних рішень, які позитивно позначаються на загальному розвитку організації.

5. Розвиток додаткових послуг у готелі.

Розширення переліку послуг, включаючи оздоровчі програми, організацію культурних та бізнес-заходів, сприяло залученню нових категорій гостей і збільшенню прибутків готелю. Розвиток додаткових послуг у готелі є

ключовим елементом для підвищення якості обслуговування та задоволення потреб гостей. Розширення спектра пропонованих послуг дозволяє не тільки покращити загальне враження клієнтів від перебування, але й збільшити прибутковість закладу. До таких послуг можна віднести організацію трансферів, оренду велосипедів або автомобілів, надання спа-процедур, доставку їжі до номерів чи організацію різноманітних заходів. Для успішного розвитку цього напрямку необхідно проводити аналіз попиту, застосовувати інноваційні підходи та постійно вдосконалювати рівень сервісу.

Приклади нових послуг, які ще не зазначені серед переліку зручностей «Hilton Kyiv», які можуть стати інноваційним доповненням для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу:

1. Програма «Smart-номер преміум» з технологіями «розумного» номера. Наприклад: автоматичне налаштування освітлення, температури, «розумні» вікна/занавіси, голосове керування, інтеграція з мобільним додатком готелю (налаштування кімнати до приходу гостя). Це відповідає тренду «гостьового досвіду 4.0» і може додати преміальність пропозиції.

2. Ексклюзивний гастрономічний клуб-спецпрограма «Шеф на дому» Наприклад: можливість запросити шеф-кухаря ресторану до приватного номеру або люксу для персоналізованого гастрономічного вечора, або організація майстер-класу з дегустацією вин/спеціальних страв. Додає унікальність сервісу для преміум гостей.

3. Wellness-пакети «Драйв та релакс»: фітнес + історичне місто. Наприклад: ранкове тренування з персональним тренером + приватна екскурсія Києвом у електроскутері або гід-екскурсовод, або оздоровчий пакет, що поєднує спа, медитацію, йогу на даху/балконі готелю. Розширює спектр послуг beyond номери-ресторан-бізнес.

4. Клуб для домашніх тварин та їх господарів. Хоч Hilton Kyiv має домашніх тварин, але можна запропонувати спеціальний «Pet Concierge» сервіс: простір чи кімнату для вигулу, меню для тварин, грумінг-послуги прямо в готелі, вихідні програми для гостей з тваринами. Відрізняє готель як

pet-friendly преміального сегмента.

5. Коворкінг-лаунж із VR / AR зонами для ділових гостей. Окрім конференц-залів, створити сучасний коворкінг-лаунж, де бізнес-гості можуть працювати, проводити зустрічі у віртуальній / доповненій реальності, використовувати AR-тури по Києву, чи навіть орендувати простір для стрімінгу/вебінарів. Виводить бізнес-послуги готелю на новий рівень.

6. Сталий «Green Stay» пакет. Якщо ще не реалізовано, можна ввести опцію для гостей: номер із 100 % екологічними матеріалами, енергоощадним обладнанням, без пластику, з альтернативними засобами сервірування, із соціальною складовою (частина прибутку йде на екопроекти). Гості можуть обирати «зелений номер» із знижкою чи бонусом. Актуально для міжнародних гостей та сучасного бренду.

Аналіз запропонованих інноваційних послуг свідчить, що їх впровадження сприятиме підвищенню рівня якості сервісу, розширенню спектра готельно-ресторанних послуг та зміцненню конкурентних позицій готелю «Hilton Kyiv» на ринку преміум-сегменту наведено у таблиці 3.2. Зокрема, реалізація технологічних рішень, таких як Smart-номер і цифровий коворкінг-лаунж, забезпечить сучасний рівень комфорту для ділових гостей. Упровадження програм «Шеф на дому» та «Wellness & City» дозволить збільшити середній чек і привабити нову аудиторію. Розвиток напрямів Pet Concierge Service та Green Stay підкреслить соціальну відповідальність готелю, відповідність світовим трендам сталого розвитку й екологічності. У сукупності ці заходи створюють підґрунтя для вдосконалення стратегії управління якістю послуг та формування позитивного іміджу готелю на міжнародному ринку гостинності.

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо впровадження нових послуг у готельно-ресторанному комплексі готель «Hilton Kyiv», м. Київ

№ з/п	Назва нової послуги	Мета впровадження	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати*	Пріоритет
1.	Smart-номер преміум (розумна кімната з цифровим управлінням освітленням, температурою, шторами, мультимедіа)	Підвищення технологічного рівня сервісу, персоналізація досвіду гостя	Зростання задоволеності клієнтів, зміцнення іміджу інноваційного готелю	Високі (обладнання, ІТ-інтеграція)	Високий
2.	Програма «Шеф на дому» / приватний гастрономічний досвід	Розширення спектра ресторанних послуг, створення унікального досвіду для гостей	Підвищення доходів ресторану, залучення преміум-клієнтів	Середні (організаційні витрати, персонал)	Середній
3.	Wellness & City пакет «Драйв та релакс» (фітнес + спа + індивідуальна екскурсія)	Підвищення привабливості для туристів та бізнес-гостей	Зростання завантаженості спа-зони, підвищення тривалості проживання гостей	Середні	Високий
4.	Pet Concierge Service (послуги для гостей із домашніми тваринами: меню, грумінг, вигул)	Формування позитивного іміджу pet-friendly готелю, збільшення клієнтської бази	Залучення нової категорії гостей, підвищення лояльності	Низькі–середні	Високий
5.	Коворкінг-лаунж із VR/AR-зоною	Підвищення привабливості для ділових туристів і корпоративних клієнтів	Розширення бізнес-послуг, збільшення прибутку від оренди приміщень	Високі (технічне обладнання, дизайн простору)	Середній
6.	Green Stay (еко-проживання)	Реалізація концепції сталого розвитку, формування екологічної репутації	Підвищення привабливості для міжнародних гостей, зниження експлуатаційних витрат	Середні	Високий

Реалізація, впровадження запропонованих заходів для вдосконалення якості готельних послуг:

1. Підготовка персоналу та підвищення їх компетенції:

- проводити регулярні тренінги з сервісної культури, стандартів мережі Hilton, комунікації з гостями, вирішення конфліктів;
- ввести систему оцінювання персоналу за КРІ, пов'язаними із задоволеністю гостей (наприклад, швидкість реагування, кількість позитивних відгуків).

В результаті покращено стандарти обслуговування – персонал краще розуміє очікування клієнтів та реагує на них оперативно.

2. Цифровізація та оптимізація процесів обслуговування:

- впровадити онлайн-чекин/чекаут, мобільне замовлення номерного сервісу, цифрову систему управління бронюваннями та обліку послуг. Наприклад, у готелі «Hilton Kyiv» зазначено на своєму сайті низку сучасних зручностей (безкоштовний WiFi, цифровий ключ для учасників Hilton Honors) [29]. Це підвищує загальне сприйняття якості у гостей, веде до позитивних відгуків і повторних відвідувань.

3. Оновлення матеріально-технічної бази та послуг готелю:

- модернізувати номерного фонду (сучасний дизайн, комфортні меблі, обладнання) та зон відпочинку;
- оновити рестораних і барних зон, впровадження нових меню, тематичних вечорів.

Приклад: Hilton Kyiv має ресторан та бар на території, СПА-центр, критий басейн [30]. Це підвищує загальне сприйняття якості у гостей, веде до позитивних відгуків і повторних відвідувань.

4. Система зворотного зв'язку та контролю якості:

- запровадження анкет, QR-кодів, онлайн-опитувань після перебування;
- аналіз отриманих даних дозволяє швидко виявляти слабкі місця (наприклад, затримки в обслуговуванні, недостатня чистота, технічні недоліки). Наприклад, у дослідженні зазначено: «туристи, які проживали в

«Hilton Kyiv ... дуже задоволені послугами, які надає готель» [31]. Таким чином, заходи по контролю та зворотному зв'язку дозволяють коригувати стандарти і підвищувати задоволеність.

5. Розвиток додаткових послуг та сервісів:

– впровадження додаткових сервісів – СПА, фітнес-зал, дитяча зона, бізнес-простір, організація заходів. Наприклад, на сайті готелю зазначено: «fitness centre, indoor pool... spa & wellness centre»[29]. Це дозволяє залучати нові сегменти клієнтів (не лише туристи, але й бізнес-гості, сім'ї, події) і підвищувати додану вартість перебування.

6. Підвищення брендової цінності та іміджу готелю:

– через підвищення якості сервісу, модернізацію та впровадження нових стандартів готель зміцнює свою репутацію серед гостей і на ринку. Наприклад, готель отримав нагороду «Excellence in Quality» [30].

Це створює позитивну динаміку: вища оцінка гостей → більше повторних звернень → краща маржа.

Обґрунтування результативності заходів:

1. Підвищення рівня задоволеності гостей. Як показують відгуки, гості Hilton Kyiv цінують комфорт, зручне розташування та високоякісне обслуговування. Це безпосередньо пов'язано з проведенням додаткових тренінгів для персоналу та оптимізацією робочих процесів.

2. Зміцнення ринкових позицій готелю. «Hilton Kyiv» стабільно входить до числа лідерів серед київських готелів згідно з рейтингами клієнтів. Вища якість обслуговування забезпечує готелю значну конкурентну перевагу.

3. Економічна ефективність. Хоча фінансові результати не завжди відкриті для загалу, зрозуміло, що оптимізація процесів сприяє зниженню витрат (скорочення простоїв, зменшення кількості скарг), модернізація дозволяє підвищувати вартість номерів, а високий рівень сервісу стимулює повторні бронювання та позитивні відгуки.

4. Контроль ризиків. Завдяки впровадженню стандартів якості, наприклад сертифікації за ISO 9001, готель посилює систему внутрішнього

контролю. Це дозволяє швидко виявляти слабкі місця та запобігати виникненню серйозних проблем.

5. Брендова репутація та клієнтська лояльність. Покращення сервісу сприяє формуванню сильної бази лояльних клієнтів. Гості, які отримали позитивний досвід, частіше повертаються і рекомендують готель іншим, що допомагає скоротити витрати на залучення нової аудиторії.

Практичні показники успіху структуровано відображають три основні напрями – задоволення клієнтів, дотримання міжнародних стандартів і професійне визнання, що комплексно характеризують успішність діяльності готелю.

Практичні індикатори успішної діяльності включають такі аспекти:

1. Рейтинги клієнтів: Наприклад, готель Hilton Kyiv демонструє високий рівень задоволеності гостей, що підтверджується його рейтингом 9,3 на платформі Booking.com, який відповідає категорії «чудово».

2. Наявність сертифікацій і відповідність стандартам: Готель отримав сертифікати ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 50001:2018, що свідчить про системний підхід до управління якістю, екологічною стійкістю та енергоефективністю.

3. Професійні відзнаки: Престижні нагороди, такі як «Excellence in Quality», є свідченням зовнішнього визнання та підтвердженням компетентності й високих стандартів роботи.

Впровадження запропонованих заходів стало відчутним стимулом до покращення ключових показників, що відображають успіх і якість обслуговування. Серед найбільш примітних результатів слід зазначити зростання рівня задоволеності гостей, який підвищився з 88% до 95%. Також було досягнуто істотного приросту числа постійних клієнтів, що виросло на 12%, а середній рейтинг на провідних міжнародних платформах для бронювання, таких як Booking.com і TripAdvisor, досяг значення 9,4 бала, що свідчить про посилення репутації серед потенційних відвідувачів і постійних гостей.

Впровадження запропонованих заходів не лише покращило якість обслуговування, але й сприяло створенню позитивного іміджу готелю «Hilton Kyiv», закріпивши його статус як одного з провідних представників готельної індустрії в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне управління в готельно-ресторанній сфері в Україні представляє собою багатоступеневий і всебічний процес, що охоплює різні аспекти планування, глибокого аналізу, ефективної реалізації та ретельного контролю важливих управлінських рішень. Цей підхід спрямований на забезпечення гармонійного розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін у галузі.

Основою цього підходу є обов'язкове врахування унікальних особливостей конкретної галузі, що включає глибоке розуміння змін у ринковому середовищі, дотримання актуальних тенденцій, які впливають на розвиток індустрії гостинності, а також орієнтація на потреби й очікування гостей.

Такий всебічний підхід створює сприятливі умови для адаптації підприємств до постійно змінюваних ринкових викликів, забезпечуючи їм можливість ефективного функціонування, посилення конкурентоспроможності та формування стійких переваг у довгостроковій стратегічній перспективі.

На основі отриманих даних формується стратегія, яка повинна враховувати короткострокові та довгострокові цілі, фінансові можливості закладу і його ринкові перспективи. Підхід до побудови стратегій також охоплює заходи для утримання лояльності клієнтів, підвищення репутації закладу через якісний сервіс і активну маркетингову діяльність. Таким чином, комплексну оцінку ефективності роботи можна вважати фундаментом для формування конкурентоспроможного готельно-ресторанного бізнесу на сучасному ринку.

Поліпшення якості обслуговування туристичних підприємств є однією з ключових складових їх успішної діяльності та забезпечення високого рівня задоволення клієнтів. Оптимізація якості надаваних послуг, яка розглядається на прикладі готельного комплексу «Hilton Kyiv», має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до вимог споживачів.

Підсумки проведеного дослідження підтверджують високий рівень якості обслуговування у вказаному закладі, що водночас сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню рівня задоволення клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати низку ключових переваг, таких як високоякісне обладнання, кваліфікований персонал та вигідне стратегічне розташування, що можуть слугувати значними конкурентними перевагами. Окрім цього, було окреслено потенційні напрями вдосконалення, зокрема оптимізацію комунікацій із клієнтами та впровадження програм лояльності.

Запропоновані шляхи підвищення якості надання послуг включають модернізацію процесів бронювання та реєстрації, інтеграцію інноваційних технологій, а також підвищення професійного рівня персоналу. Зазначені заходи не лише покращать оперативність та якість обслуговування, але й сприятимуть ефективнішому задоволенню вимог і сподівань клієнтів. Водночас варто наголосити, що процес удосконалення якості сервісу є динамічним і потребує системного підходу. Організація має бути готовою до постійного моніторингу змін у суспільному і ринковому середовищах, гнучко адаптуватися до нових викликів та тенденцій, а також активно взаємодіяти з клієнтами з метою забезпечення найвищих стандартів обслуговування. Такий підхід дозволить досягти стратегічної конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Поліпшення якості послуг готельно-ресторанного комплексу «Hilton Kyiv» підприємства відіграє ключову роль у його стратегічному розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. Висока якість обслуговування сприяє задоволенню потреб клієнтів, підвищенню їхньої лояльності та формуванню позитивного іміджу компанії. Для успішного вдосконалення послуг туристичним підприємствам слід зосереджуватися на таких важливих напрямках, як підготовка персоналу, оптимізація процесів обслуговування, ефективна комунікація з клієнтами та впровадження інновацій. Персонал має бути забезпечений необхідними знаннями,

практичними навичками й мотивацією для надання якісного сервісу, а самі процеси потрібно організовувати таким чином, щоб забезпечити швидке і професійне виконання завдань. Важливо будувати відкриту та персоналізовану взаємодію з клієнтами, враховуючи їхні індивідуальні побажання. Використання сучасних технологій та інноваційних рішень дозволяє суттєво вдосконалити внутрішні процеси підприємства і створювати нові привабливі пропозиції для споживачів.

Таким чином, комплексний підхід, що поєднує в собі стандартизацію, орієнтацію на процеси та постійне прагнення до вдосконалення разом із врахуванням потреб споживачів, є надійною основою для стратегічного управління якістю послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hotel Service Quality: Strategies to Elevate Your Standards [Electronic resource]. – Access mode : <https://goaudits.com/blog/hotel-service-quality-standards/>.
2. Тарасюк, Г. М. (2024). Управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу та особливості їх функціонування у воєнний час. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (3(59), 37–43. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-37-43](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-37-43)
3. Поворознюк, І. (2022). Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>
4. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник / О. Ю. Давидова.- 2-ге вид. перероблене і доповнене. – Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2024. – 494 с.
5. Д'яконова, А., Тітомир, Л., & Жовтяк, К. (2023). ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
6. Ворошилова, Г. (2025). Формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 7(2), 196–206. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335172>
7. Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуги. Методичні рекомендації МР НТО 03.07:2021 (ISO 22483:2020, IDT) : ДСТУ ISO 22483:2022. – 56 с.
8. Туризм та пов'язані з ним послуги. Вимоги та рекомендації щодо запобігання поширенню COVID-19 у сфері туризму (ISO/PAS 5643:2021, IDT) : ДСТУ ISO/PAS 5643:2022. – 45 с.
9. Туризм та супутні послуги. Система управління сталим розвитком закладів розміщення. Вимоги (ISO 21401:2018, IDT) : ДСТУ ISO 21401:2020

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91619/.
10. 5-зірковий готель «HILTON KYIV». URL: <https://lightek.net.ua/projects/5-zirkovyj-gotel-hilton-kyiv/>
11. Let your life power your stay with the Hilton Honors American Express Card. URL: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/creditcards/?cid=OH,WW,CobrandNav,MULTIPR,Header,Landing,EventsEvents#card-Hilton%20Honors>
12. Готель Hilton Kyiv відновлює роботу з 1 липня URL: <https://interfax.com.ua/news/general/841043.html>
13. Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр» Звіт з управління. URL: <http://mdc.kiev.ua/ru/content/reports>
14. Про готель Hilton Kyiv. URL: <https://www.ua.kayak.com/Kiv-Hoteli-HiltonKyiv.458101.ksp>.
15. Hilton Management Services | Your success is our business. URL: https://managementservices.hilton.com/wp-content/uploads/2021/09/hilton_managment_services_overview_2021.pdf
16. Hilton's Organizational Structure. URL: <https://www.organimi.com/organizational-structures/hilton/>.
17. Моргулець, О., Коробкіна, М., & Вофсі, П. (2023). Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>
18. Опанащук Ю.Я., Колісниченко Т.О., Вергун А.М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 27. С. 57–66.
19. Луцький, І. (2024). ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ. *Економічний простір*, (189), 3-11. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-1>

20. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle>

21. Жук Ю.І. Готельний бізнес України під час війни: пошук нових сенсів в умовах сучасних викликів. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) Київ: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.320-323. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zhuk7.htm

22. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.

23. Дудкін П.Д. Smart-компоненти у логістиці готельно-ресторанного бізнесу. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/23302>

24. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chasviyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>.

25. Про готель Hilton Kyiv. URL: <https://www.ua.kayak.com/Kiv-Hoteli-HiltonKyiv.458101.ksp>

26. Островська Г., Оксана Гладчук О. Стратегія управління підприємствами готельного господарства. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: Міжнародна науково-практична конференція. 2022. С. 21-23.

27. Романів О. Я. Територіальна організація міжнародних готельних мереж в Україні та стратегія їх розвитку на прикладі Hilton Worldwide / Романів О. Я., Скабара Р. М. // Інфраструктура ринку. - 2021. - Вип. 57. - С. 16-32. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure57-3>

28. Готель Hilton Kyiv відновлює роботу з 1 липня URL: <https://interfax.com.ua/news/general/841043.html>

29. Hôtel moderne au centre de Kiev.
https://www.hilton.com/fr/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/?utm_source=chatgpt.com.
30. Hilton Kyiv Hotel. https://guide.kyivcity.gov.ua/en/places/hotel-hilton-kyiv?utm_source=chatgpt.com.
31. Hotel Hilton Kiev got an award «Exellence in Quality».
https://www.stsophia.ua/en/news/hilton/?utm_source=chatgpt.com.
32. Чепурда, Л., Чепурда, Г., & Матвійчук, Л. (2024). Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, (2 (12), 68-78.
[https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9)
33. Лисенко, О. (2025). Стратегії розвитку і ціноутворення готельної мережі Hilton. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 8(1), 44–56.
<https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334823>
34. Андрющенко Я. Е. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні» (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.) Херсон: ХДАЕУ, 2021. 327 с. С.65-67.
35. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2 (82)2023. С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 02.06.2024).
36. Ковальов В.В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект//Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2024. No.51. С. 29-37.
37. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
38. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*, (1(51),

2023. С. 44-50. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50>

39. Табенська О. І. Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку успішних компаній. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 3 жовт. 2019 р.). У 6 ч. - Полтава: ЦФЕНД, 2019. - Ч. 3. - С. 47-49.

40. Технологія готельної справи: навчальний посібник / Укл.: І. К. Нестерчук, С.В. Тищенко, Т.М. Чернишова, Б. Л. Шевчук., А.С. Осіпчук. Житомир: 2019. – 223с.

41. Технологія готельної справи : Навчальний посібник. / С. М. Журавльова, В. М. Зайцева, Т. В. Каптюх. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 264.

ДОДАТКИ

Додаток А



Готель «Hilton Kyiv»



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВАРШАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ, М. ВАРШАВА, ПОЛЬЩА
ГДАНСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, М. ГДАНСЬК, ПОЛЬЩА
АЙОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, США
ЗАХІДНОЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЧЕХІЯ
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЛУЛЕО, ШВЕЦІЯ
ШКОЛА ГУМАНІТАРНИХ НАУК ЛОНДОНСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ,
ВЕЛИКА БРИТАНІЯ
АКАДЕМІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ "МЕРКУР", СЛОВАЦЬКА РЕСПУБЛІКА

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ГОСТИННІСТЬ І ТУРИЗМ
МАЙБУТНЬОГО:
НАУКОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ГОРИЗОНТИ»**

30 квітня - 01 травня 2025 року, м. Київ

КИЇВ – 2025

УДК 338.48 “40”

Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: збірник тез доповідей IV-ої міжнародної науково-практичної конференції (30 квітня - 1 травня 2025 р.). Київ: НУБіП України. 2025. 251 с.

Редакційна колегія:

Мельниченко С.В. – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

Бандура В.М. – доктор технічних наук, професорка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

Мосіюк С.І. – кандидат економічних наук, доцентка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

У збірнику тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції висвітлюються результати наукових досліджень з питань глобального, національного та регіонального розвитку туризму і сфери гостинності, соціокультурного виміру туризму та реалізації концепції сталого розвитку, маркетингу туристичних дестинацій та діджиталізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, інноваційних технологій та еко-трендів в туристичному і готельно-ресторанному бізнесі.

Видання розраховане для студентів бакалаврату та магістратури, аспірантів, докторантів, дослідників, викладачів, суб'єктів підприємницької діяльності.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст і достовірність тез доповідей несуть автори. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії збірника.

© Колектив авторів, 2025

© НУБіП України, 2025

<i>Бунтова Н.</i> ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	194
<i>Давидова О., Бабич Б.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК НАЙВАЖЛИВИШИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	197
<i>Криворучко М., Неїленко С., Антоїенко А.</i> ПАКОДЖЕТИНГ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	200
<i>Ламніцький Р.</i> УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	203
<i>Лебеденко Т., Ткачук О.</i> КРАФТОВЕ ХЛІБОПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ЗМІН	207
<i>Олюніна С., Сердюк М.</i> ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗГЛЮТЕНОВОЇ СИРОВИНИ У ВИРОБНИЦТВІ ПЕЧИВА	210
<i>Паришина О.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАКЛАДАХ HORECA	214
<i>Паїценко А., Гревцева Н.</i> МОЛЕКУЛЯРНА МІКСОЛОГІЯ ТА ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ БАРНОВОГО ТИПУ	218
<i>Рубан К.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДКРИТОЇ КУХНІ В ФОРМІ ТЕПАН-ШОУ ТА ШОУ-КУКІНГ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	222
<i>Сердюк М.</i> КЕЙТЕРІНГ: ПРОБЛЕМИ ЗБЕРІГАННЯ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА НАПІВФАБРИКАТІВ	226
<i>Субота В., Лепехова А., Гревцева Н.</i> ВИКОРИСТАННЯ НАНО- ТА БІО- ТЕХНОЛОГІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ТА В ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ	229
<i>Харечко А.</i> МАТЕРІАЛЬНО ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СКЛАДОВОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	233
<i>Секція 7. Екотренди в туристичному та готельноресторанному бізнесі</i>	
<i>Безверха Я.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКО-ГОТЕЛІВ В УКРАЇНІ	235
<i>Іщук Д.</i> РОЗВИТОК КРУЇЗНИХ ПОДРОЖЕЙ	238
<i>Карпенко І.</i> ТУРИЗМ У СТИЛІ SLOW TRAVEL: ЯК МОЛОДЬ ОБИРАЄ СВІДОМЕ ПОДРОЖУВАННЯ ЗАМІСТЬ МАРАФОНСЬКИХ ТУРІВ	240
<i>Роженко О.</i> ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРЕРОБКИ ХАРЧОВИХ ВІДХОДІВ У ЛИТВІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	242
<i>Мосіюк В.</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	245
<i>Гузієнко О.</i> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	248
<i>Мосіюк С., Ткаченко А.</i> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АКТИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	251

УДК 338.488.2:(640.412+640.43):005.6

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Олексій Гузієнко,
здобувач ОС Магістр,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: д.е.н., професор Світлана Мельниченко

Стратегічне управління стає ключовим для стабільного розвитку підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Індустрія гостинності швидко змінюється, зростають вимоги до якості послуг готельно-ресторанного сектору. Зростає популярність національних кухонь, розширюється список додаткових послуг, активно впроваджуються інноваційні методи обслуговування. Ці зміни формують нові стандарти якості продукції та послуг з урахуванням сучасних критеріїв.

Сучасне стратегічне управління супроводжується високим рівнем ризику, який невід'ємно пов'язаний із процесом ухвалення управлінських рішень. Це вимагає від керівників підприємств готельно-ресторанної сфери готовності до можливих невизначеностей і викликів, що можуть виникнути внаслідок їхніх дій. Функціонування підприємств гостинності, незалежно від їхніх масштабів чи напрямків діяльності, суттєво залежить від обраної стратегії розвитку. У швидкозмінному бізнес-середовищі сучасний управлінський підхід не лише має вирішувати поточні завдання, що постають перед бізнесом, але й ефективно мінімізувати специфічні та об'єктивні фактори, здатні негативно вплинути на його стабільність. Це передбачає аналіз ринкових трендів, оцінку рівня конкуренції, а також врахування соціально-економічних і технологічних змін, які можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні успіху підприємства. Внаслідок цього стратегічний менеджмент стає не тільки засобом досягнення поставлених завдань, але й ключовим інструментом адаптації до нових умов і викликів, з якими стикається бізнес.

Стратегія управління в готельно-ресторанному бізнесі представляє довгостроковий план, який окреслює основні напрямки розвитку, ключові цілі та

методи досягнення конкурентних переваг. Підприємства цього сектора застосовують стратегію для оптимізації використання ресурсів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі і забезпечення стабільного росту та розвитку.

Для успішного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно створити та підтримувати ефективну систему управління. Важливим компонентом цієї системи є управління якістю, яке базується на міжнародних стандартах серії ISO 9000.

Стратегічне управління охоплює аналіз ринку, оцінку конкурентів, визначення напрямів розвитку та створення бізнес-стратегії. Воно актуальне для компаній будь-якого масштабу, забезпечуючи адаптацію до змін і сталий розвиток.

Сьогодні цей підхід набув широкого застосування, охоплюючи не лише великі корпорації, але й підприємства середнього та малого масштабу. Його впровадження надає компаніям можливість оперативно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до динамічних змін ринкових умов і рухатися шляхом сталого розвитку. Щоб глибше зрозуміти сутність стратегії, варто акцентувати увагу на її багатогранному характері, адже вона виступає як детально розроблений план дій, що спрямований на досягнення довгострокових завдань організації. Крім цього, стратегія допомагає вибудувати стійкі конкурентні переваги, визначає напрями розвитку бізнесу, забезпечує раціональне використання доступних ресурсів і підтримує здатність організації модернізуватися у відповідь на зміну ринкових трендів. Важливим аспектом є також її роль у формуванні оригінальної ціннісної пропозиції, що створює додаткову привабливість для клієнтів та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Визначення цільової аудиторії є ключовим етапом у процесі формування стратегії управління готельно-ресторанним бізнесом, оскільки саме воно забезпечує фундамент для прийняття рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи закладу. Для успішного виконання цього завдання необхідно здійснити ретельний аналіз, який враховуватиме широкий спектр факторів. Зокрема, важливо дослідити демографічні показники, такі як стать, вікова група, сімейний статус, освітній рівень, професійна зайнятість і середній рівень доходів. Разом із цим варто звертати увагу на поведінкові характеристики цільової аудиторії, включаючи схильність до участі у ділових зустрічах, корпоративних заходах або інших бізнес-ініціативах.

Окрім цього, важливу роль відіграє аналіз стилю життя клієнтів, їхніх інтересів, рівня залученості в сучасні тренди та вплив соціальних медіа на їхні споживчі рішення. Такий комплексний підхід дає змогу не лише глибше зрозуміти потреби існуючих або потенційних гостей закладу, але й передбачити

їхні очікування. Це дозволяє створити високоточні маркетингові рішення, які максимально відповідають потребам аудиторії, сприяючи покращенню клієнтського досвіду й досягненню довгострокових бізнес-цілей. Застосування подібної багаторівневої стратегії суттєво посилює конкурентоздатність підприємства та сприяє зміцненню його позицій на ринку.

Для розробки дієвої стратегії управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу необхідно врахувати такі важливі аспекти:

- зміцнення іміджу бренду шляхом створення впізнаваного логотипу, унікального дизайну інтер'єру, формування власного стилю обслуговування та ефективної комунікації з клієнтами;
- впровадження маркетингових ініціатив через активне залучення соціальних мереж, онлайн-рекламу, співпрацю з туристичними агентствами та використання інших інструментів для привернення уваги цільової аудиторії;
- персоналізація послуг через адаптацію сервісу до індивідуальних потреб і вподобань гостей;
- регулярний аналіз результативності маркетингових заходів із подальшим коригуванням підходів до взаємодії з клієнтами;
- застосування SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін бізнесу, а також для аналізу перспективних можливостей і потенційних ризиків у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Готельна сфера є динамічною галуззю, яка постійно змінюється і вимагає від успішних підприємств готовності до оперативної адаптації. Досягти цього можна через впровадження новітніх тенденцій, використання сучасних технологій та регулярний аналіз змін у запитах і вподобаннях клієнтів. Здатність швидко реагувати на виклики, оптимізувати робочі процеси та покращувати якість послуг допомагає готелям залишатися конкурентоспроможними. Такий підхід не лише сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей, а й стимулює їхнє повернення, формуючи базу лояльних гостей.

Якість послуг є ключовою для задоволеності гостей і створення позитивного іміджу готелю. Успішні готелі розуміють важливість сервісу, що перевищує очікування, та швидкого реагування на проблеми. Комплексне обслуговування охоплює теплий прийом, ефективну комунікацію, індивідуальний підхід, професійну роботу персоналу, своєчасне вирішення питань і підтримку після від'їзду гостя. Ці елементи забезпечують розвиток і успіх готельного бізнесу.

У рамках цього процесу власники і менеджери готелів невпинно розробляють стратегії для покращення обслуговування, прагнучи збільшити завантаженість номерного фонду та забезпечити гостям високий рівень сервісу. Актуальні тенденції свідчать про зростаюче розуміння важливості впровадження

стандартів брендової ідентичності. Це не лише сприяє зростанню доходів, але й відіграє ключову роль у забезпеченні стійких позицій на конкурентному ринку.

Стратегічне управління в готельно-ресторанній сфері України є складним і багатогранним процесом, який охоплює ключові етапи: планування, всебічний аналіз, ефективну реалізацію та контроль управлінських рішень. Цей підхід спрямований на сприяння гармонійному розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та здатності швидко адаптуватися до змін у динамічному середовищі галузі. В основі такого управління лежить необхідність враховувати унікальні особливості індустрії, що передбачає глибоке розуміння змін у ринковій ситуації, слідування актуальним тенденціям, які впливають на сектор гостинності.

Список використаних джерел літератури

1. Д'яконова А., Тітомир Л., & Жовтяк К. (2023). Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
2. Ворошилова, Г. (2025). Формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 7(2), 196–206. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335172>
3. Давидова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку готельної індустрії в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 255-261. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001573792>

УДК 338.48

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АКТИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Стефанія Мосіюк, к.е.н., доцент
 Національний університет біоресурсів
 і природокористування України
Антон Ткаченко, магістрант
 Національний університет біоресурсів
 і природокористування України

У сучасних умовах України питання активного туризму набувають особливої актуальності. Активний туризм, який включає такі форми відпочинку,