

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «Стратегічні напрями модернізації системи управління якістю в
готельному бізнесі (на прикладі готелю "Козацький")»

Виконав (ла): здобувач 4 курсу
групи ГРС 2022–1
спеціальності
241 – Готельно-ресторанна справа
Дводненко Дар'я Сергіївна
(прізвище та ініціали)

Керівник: доц, к.е.н. Шаповаленко Д.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____

(підпис)

«_» «_____» 20__р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Дводненко Дар'я Сергіївна
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії

Зав. кафедри ТіГГ

(підпис)

Проф., д-р екон.наук Оболенцева Л.В

(прізвище, ініціали)

«_____» «_____» 20__р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТіГГ
Проф., д-р екон. наук Оболенцева Л. В.

«12» «травня» 2026р.

З А В Д А Н Н Я

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Дводненко Дар'я Сергіївна

1. Тема роботи: «Стратегічні напрями модернізації системи управління якістю в готельному бізнесі (на прикладі готелю "Козацький")»,

керівник роботи Шаповаленко Д.О. канд. екон. наук, доц. затверджені наказом закладу вищої освіти від ____ №

2. Термін подання роботи здобувачем 15.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково - технічна література, статистичні дані та INTERNET

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Концептуальні засади та методичні підходи до менеджменту якості в гостьовому сервісі. 2 Діагностика механізмів управління якістю на прикладі дп «готель "Козацький"». 3 Стратегічні вектори підвищення якості та ефективності функціонування готельних об'єктів.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) : Згідно з додатком 1

6.Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Шаповаленко Д.О.		
Нормоконтроль			

7.Дата видачі завдання 15.04.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>19.05 – 23.05.2026</i>	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>23.05 – 27.05.2026</i>	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>28.05 – 02.06.2026</i>	
4	<i>Робота над проектним розділом</i>	<i>03.06 – 09.06.2026</i>	
5	<i>Розробка й оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06.2026</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06.2026</i>	
7	<i>Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06.2026</i>	

Здобувач

Дводненко Д.С.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Шаповаленко Д.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТІ В ГОСТЬОВОМУ СЕРВІСІ.....	8
1.1 Специфіка організації якісного обслуговування в готелях та фундаментальні вимоги до сервісу.....	8
1.2 Нормативно-правова база та система стандартизації якості в індустрії гостинності.....	18
1.3 Детермінанти якості готельних послуг та обґрунтування потреби в управлінському впливі.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ДП «ГОТЕЛЬ "КОЗАЦЬКИЙ"».....	30
2.1 Організаційно-економічний опис та профіль діяльності суб'єкта господарювання.....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарських індикаторів розвитку підприємства..	39
2.3 Оцінювання екзогенних та ендогенних чинників впливу на рівень сервісного обслуговування.....	61
2.4 Дослідження клієнтського досвіду та методологія вимірювання задоволеності споживачів для оптимізації послуг.....	74
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКІСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ.....	82
3.1 Модернізація моделі забезпечення високих стандартів обслуговування на підприємствах готельного типу.....	82
3.2 Удосконалення менеджменту якості як інструмент зростання фінансової результативності.....	90
3.3 Рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг готелю «Козацький» через покращення якості сервісу.....	89
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ПОСИЛАНЬ	99
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. У період інтенсивної розбудови ринкових відносин менеджмент якості перетворюється на стратегічний інструмент управління. За умов воєнного стану безперервна модернізація систем управління якістю є критичною вимогою для збереження ринкових позицій та посилення конкурентоспроможності підприємства. Наукові розвідки підтверджують, що саме високий рівень сервісу є ключовим критерієм, за яким клієнти обирають готельний об'єкт.

Проблематика та ризики. Сучасні реалії демонструють, що негативний імідж у соціальних медіа через низьку якість послуг може стати причиною щорічної втрати 30–40% клієнтської бази. Готелі, що ігнорують питання системного управління якістю, опиняються під загрозою втрати фінансової стійкості та банкрутства, особливо в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Практична цінність. Впровадження ефективного менеджменту якості дозволяє раціонально використовувати ресурси організації та оптимізувати процеси обслуговування, що безпосередньо впливає на зростання споживчої задоволеності. На якісні показники впливає комплекс факторів: від стратегічних інтересів власників до технічного стану матеріальної бази та професіоналізму персоналу. Важливо також дотримуватися міжнародних стандартів, які гарантують безпеку гостей та формують фундамент довіри до бренду.

Мета та завдання. Робота спрямована на комплексне дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління якістю в індустрії гостинності, а також на розробку практичних заходів щодо оптимізації управлінських процесів.

Основними завданнями дослідження є:

- аналіз теоретичних концепцій менеджменту якості;
- огляд нормативно-правового регулювання галузі;
- діагностика організаційно-економічного стану конкретного готельного підприємства;

- пошук стратегічних шляхів удосконалення сервісних систем;
- вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає на якість послуг.

Об'єкт та предмет. Об'єктом дослідження виступає готельне підприємство «Україна», а предметом — теоретичні засади та методичний інструментарій управління якістю послуг у готельному секторі.

Методологія. У процесі дослідження використано адміністративні методи (контроль за дотриманням регламентів та стандартів), економіко-статистичні методи (аналіз фінансової стійкості та конкурентних переваг), а також соціально-психологічні методи (дослідження рівня задоволеності гостей та персоналу).

Структура роботи. Загальний обсяг кваліфікаційного дослідження складає 102 сторінки, з яких 98 сторінок — основний текст. Робота ілюстрована 36 таблицями та 33 рисунками, містить 4 розрахункові формули. Бібліографія включає 46 джерел, також додано 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТІ В ГОСТЬОВОМУ СЕРВІСІ

1.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТІ В ГОСТЬОВОМУ СЕРВІСІ

Сучасний вектор поступу України детермінується комплексом інтенсивних суспільно-економічних трансформацій, що зумовлені євроінтеграційним курсом держави та специфічними умовами функціонування в межах правового режиму воєнного стану. Зазначені детермінанти здійснюють безпосередній моделюючий вплив на архітектуру міжнародних економічних зв'язків та рівень конкурентоспроможності національних суб'єктів господарювання, зокрема у сегменті готельного бізнесу. У даному контексті стратегічним імперативом для операторів ринку гостинності стає забезпечення високих стандартів сервісного обслуговування згідно з міжнародними регламентами, що виступає фундаментальною передумовою успішної інтеграції вітчизняної галузі у глобальний економічний простір.

Економічна рецесія, спричинена кумулятивним ефектом наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабною збройною агресією, призвела до системних деструкцій у галузі, що вимагало від підприємств екстремальної адаптації до динамічних викликів середовища. Чинники ринкової волатильності, зниження рівня платоспроможності населення, логістичні дисфункції та критичний дефіцит кваліфікованого людського капіталу виступають вагомими бар'єрами для стабільної операційної діяльності закладів. Ефективним механізмом нівелювання цих перешкод є імплементація оптимізованих стратегій управління якістю, що ґрунтуються на принципах раціонального ресурсоспоживання та максимальної орієнтації на задоволення потреб кінцевого споживача.

Світовий досвід забезпечення якості готельних послуг базується на

фундаментальних концепціях визнаних наукових шкіл. Зокрема, представники японської школи інтерпретують якість як базовий фундамент сталого успіху організації, виокремлюючи в її структурі три ключові виміри. Внутрішня якість детермінується технологічною досконалістю процесів надання послуг, рівнем синергії між структурними підрозділами та станом матеріально-технічного парку обладнання. Матеріальна якість охоплює архітектурну естетику об'єктів, ергономіку просторових дизайнерських рішень та інфраструктурну наповненість закладу. Нематеріальна якість формується через рівень сервісної аттрактивності та загальну психологічну атмосферу, що безпосередньо залежить від професійної етики, оперативності та комунікативної культури персоналу.

На противагу цьому, американська наукова думка трактує якість як сукупність специфічних характеристик, що забезпечують повну відповідність параметрів послуги очікуванням гостя. У межах даної парадигми технічна якість характеризує рівень інноваційності та глибину впровадження сучасних ІТ-рішень у процес обслуговування. Функціональна якість відображає здатність кадрового складу ефективно реалізовувати професійні обов'язки відповідно до встановлених галузевих стандартів. Соціально-етична якість визначається рівнем корпоративної соціальної відповідальності підприємства, його діловою репутацією та соціальною активністю бренду.

Ключовою особливістю менеджменту в готельній індустрії є симультанність процесів виробництва та споживання послуги, що суттєво ускладнює можливості превентивного контролю її параметрів. Готельні продукти не підлягають накопиченню чи тривалому зберіганню, а їхній якісний рівень може варіюватися під впливом сезонних амплітуд, професійної кваліфікації персоналу та індивідуальних запитів споживачів.

Еволюція наукових поглядів на менеджмент якості пройшла крізь низку значущих етапів. На початку ХХ століття Ф. Тейлор та представники школи наукового менеджменту сформували підґрунтя для контролю виробничих процесів. У період 1924–1931 років У. Шухарт розробив методологію контрольних карт, а В. Е. Демінг представив концепцію «Чотирнадцяти

заповідей», що стала базовою моделлю в управлінні якістю. Протягом 1940–1950-х років відбулася масштабна імплементація методів контролю в оборонному секторі США та статистична реорганізація промисловості Японії за активною участю Демінга. У 1957–1984 роках А. Фейгенбаум сформулював принципи комплексного управління якістю (TQM), які заклали основу сучасних моделей менеджменту. Починаючи з 1980-х років і до сьогодні, розвиток галузі визначається розробкою Міжнародною організацією зі стандартизації серії нормативів ISO, що уніфікували вимоги до систем менеджменту на глобальному рівні. Генезис цих підходів підтверджує, що в сучасних висококонкурентних умовах перманентне вдосконалення стандартів якості є невід’ємною складовою стратегії зміцнення ринкових позицій готельного підприємства.

Таблиця 1.1

Ретроспективна трансформація підходів до управління якістю. [1]

Часовий інтервал	Ключові фундатори	Об’єктний простір імплементації	Домінуюча концепція управління
1905–1924 рр. (Етап технічної інспекції)	Ф. Тейлор	Операційні цикли виробництва та сервісу	Суцільний вихідний контроль та верифікація кожної одиниці результату
1924–1957 рр. (Етап статистичного моніторингу)	У. Шухарт	Технологічні параметри виробничих процесів	Оперативний контроль та регулювання характеристик у процесі створення продукту
1957–1984 рр. (Етап системної інтеграції)	А. Фейгенбаум	Цілісний життєвий цикл продукту/послуги	Комплексний менеджмент якості (CWQC) на всіх стадіях виробничого ланцюга
1980–1984 рр. (Етап глобальної стандартизації)	ISO	Повний життєвий цикл відтворення вартості	Упровадження філософії TQM з пріоритетом на експектації споживача
З 1990 р. по теперішній час (Етап соціально-етичної якості)	ISO	Соціоекосистема функціонування продукту	Тотальне управління якістю (TQM) з урахуванням інтересів стейкхолдерів та екологічної безпеки

Методологія менеджменту якості ґрунтується на засадах системного підходу, що передбачає інтеграцію фундаментальних принципів та специфічних інструментаріїв у єдиний організаційний механізм. Така синергія спрямована на

формування цілісної системи забезпечення якості, яка охоплює всі рівні функціонування підприємства [2]. Ретроспективний аналіз та поетапна трансформація архітекτονіки сучасних систем управління якістю візуалізовані на

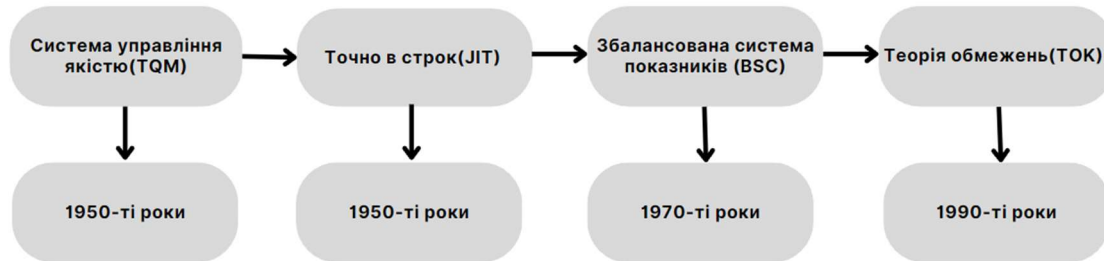


Рис. 1.1. Еволюція новітніх систем менеджменту якості в індустрії гостинності [2]

Фундаментальні дефініції «цінність», «вибір» та «корисність» посідають центральне місце в системі категоріального апарату сучасної науки. Вони характеризуються глибоким плюралізмом наукових трактувань, що пояснюється багатогранністю цих феноменів та різновекторністю дослідницьких підходів у працях провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.

Складність однозначного визначення цих категорій зумовлена наступними чинниками:

- Еволюцією наукової думки: від класичних економічних теорій до сучасних концепцій поведінкової економіки та нейромаркетингу.
- Міждисциплінарним характером: терміни одночасно аналізуються в межах економіки, філософії, психології та соціології.
- Суб'єктивізмом сприйняття: кожна категорія має індивідуальний та контекстуальний вимір.

Зазначений плюралізм думок безпосередньо зумовлює значну варіативність їх інтерпретації в сучасному українському науковому дискурсі. Це вимагає від дослідників ретельного критичного аналізу та адаптації існуючих підходів до вітчизняних реалій.

З метою впорядкування існуючого масиву теоретичних положень, було проведено порівняльний аналіз ключових поглядів. Резюмовану експозицію концептуальних підходів до детермінації зазначених категорій, що дозволяє виявити спільні риси та принципові відмінності в їх розумінні, систематизовано й представлено в таблиці 1.2 [3].

Таблиця 1.2

Теоретико-методологічний базис інтерпретації понять «цінність», «корисність» та «вартість»

№	Автор	Сутнісна характеристика концепції
1	К. Флетчер	Визначає цикл генерування вартості як інтегровану сукупність операційних, маркетингових та дистриб'юторських процесів, спрямованих на поетапне формування та фіналізацію ринкової вартості продукту.
2	А. Томпсон	Розглядає ціннісний ланцюг через призму структури видатків, що інвестуються в інкрементальне (додаткове) зростання споживчої значущості об'єкта.
3	Репін	Трактує ланцюг створення цінності як архітектуру взаємодетермінованих бізнес-процесів, кінцевою метою яких є забезпечення релевантної цінності для суб'єкта споживання.
4	А. Павленко	Обґрунтовує категорію споживчої цінності як результат когнітивної калькуляції споживача, де корисність (здатність продукту нівелювати конкретну проблему) зіставляється з сукупними витратами на його придбання та експлуатацію.
5	Я. Криворучко	Дефінує цінність як модальне співвідношення між набутими преференціями та понесеними ресурсними втратами в межах трансакції або тривалої взаємодії.
6	Є. Крикавський	Аналізує корисність як похідну логістичної синергії учасників ланцюга поставок. Для споживача вона виражається через оптимізацію якості, часу та еластичності сервісу; для постачальника — через стабілізацію збуту, надійність прогнозування та мінімізацію трансакційних витрат.
7	Н. Чухрай, О. Гірна	Розглядають систему формування корисностей як багаторівневий процес у ланцюгу поставок, де кожен контрагент (від постачальника n-го рівня до фінального споживача) є реципієнтом специфічної корисності, генерованої попередньою ланкою.

Згідно з методологічними положеннями стандарту ISO 9000, архітектоніка менеджменту якості структурується за двома ієрархічними рівнями: стратегічним («загальним») та операційним. До функціонального базису загального управління належать стратегічне планування, детермінація політики в галузі якості, когнітивний розвиток та мотивація кадрового ресурсу, а також моніторинг взаємодії із зовнішнім релевантним середовищем. У свою чергу, оперативне управління фокусується на інструментальних процесах: інформаційному забезпеченні, розробці превентивних і корегувальних заходів, безпосередньому контролю параметрів якості та реалізації поточних управлінських рішень.

Комплексна візуалізація функціональних компонентів менеджменту якості представлена на рисунку 1.2 [4]. Фундаментальним імперативом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання при цьому виступає орієнтація на максимальну відповідність результатів діяльності експектаціям та запитам споживачів, що стає головною передумовою забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. У контексті управління якістю сервісних продуктів категорія «функція» підлягає багатоаспектній інтерпретації. По-перше, вона розглядається як специфікована форма реалізації управлінської діяльності, що забезпечує цілеспрямований вплив на якісні характеристики послуг. По-друге, функція виступає як наслідок процесної спеціалізації менеджменту, що виникає в результаті поглиблення поділу управлінської праці та виокремлення спеціалізованих сфер відповідальності. По-третє, вона трактується як методологічне підґрунтя для імплементації управлінських рішень, створюючи інструментальну базу для перетворення теоретичних моделей управління у практичні результати діяльності організації.



Рис. 1.2. Структурно-функціональні компоненти та фундаментальні засади системи управління якістю [4]

Задля забезпечення високої конкурентоспроможності сервісного продукту суб'єктам господарювання необхідно здійснювати безперервний моніторинг та верифікацію процесів операційного циклу надання послуг. Детермінована система менеджменту якості виступає фундаментальним чинником інтенсифікації клієнтського сервісу, забезпечення фінансово-економічної стійкості та максимізації рентабельності підприємства, що є критично важливим для готельної індустрії.

Аплікація практичного досвіду функціонування закладів гостинності дозволяє структурувати процес управління якістю як логічну послідовність взаємопов'язаних стадій. Зміст зазначених етапів систематизовано в табл. 1.3.

Пріоритетним завданням готельного підприємства є досягнення стратегічного успіху через перманентну оптимізацію виробничих алгоритмів та

підвищення якісних параметрів обслуговування за одночасного нівелювання операційних ризиків і сервісних дефектів.

Підводячи підсумки здійсненого теоретичного огляду та аналізу наукових підходів, вбачається за доцільне виокремити цілісну систему засадничих принципів, які формують надійний методологічний фундамент для проектування, ефективного впровадження та подальшого стабільного функціонування сучасних систем менеджменту якості на підприємстві. Ці принципи виступають не лише концептуальною основою, а й практичним інструментарієм, що дозволяє забезпечити внутрішню цілісність управлінських процесів та їхню адаптивність до динамічних вимог ринкового середовища. Систематизований перелік та змістовна характеристика зазначених імперативів, які визначають стратегічну спрямованість діяльності організації на досягнення високих стандартів результативності та задоволення потреб споживачів, детально узагальнено й представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.3

Алгоритмізація стадій ефективного менеджменту якості послуг у готельній індустрії.

№ Етапу	Зміст та цільова спрямованість етапу
1 етап	Ревізія та аналіз релевантності організаційної архітектури та штатної структури готелю цільовим параметрам якості обслуговування.
2 етап	Комплексна діагностика операційного циклу надання послуг з метою ідентифікації сервісних розривів та детермінації зон потенційного вдосконалення.
3 етап	Детермінація стратегічних пріоритетів та вектора інноваційного оновлення ресурсного потенціалу готельного підприємства.
4 етап	Моніторинг та компаративний аналіз критичних факторів успіху, кон'юнктури ринку, динаміки попиту та інтенсивності конкурентного середовища.
6 етап	Формування багаторівневої системи планування (стратегічного, тактичного та оперативного) у сфері реалізації політики якості суб'єкта гостинності.

Таблиця 1.4

Фундаментальні імперативи функціонування систем менеджменту якості
суб'єктів господарювання

№	Концептуальний зміст принципу
1	Пріоритетність лідерства та клієнтоорієнтованості: Персональна відповідальність топменеджменту за детермінацію стратегічного вектора розвитку, що базується на імплементації політики якості, спрямованої на максимальну відповідність результатів діяльності експектаціям та запитам споживачів.
2	Ресурсне забезпечення та організаційна стійкість: Обов'язковість гарантування адміністрацією повної номенклатури ресурсів (інтелектуального капіталу, технологічної бази та фінансових активів), необхідних для інституціоналізації системи управління якістю та досягнення цільових показників ефективності.
3	Процесна регламентація та стандартизація: Формування жорсткого нормативного поля через розробку та документальну фіксацію галузевих стандартів і операційних процедур, що виступає базисом для забезпечення стабільності та відтворюваності високих параметрів сервісу.

У системі менеджменту якості концепція життєвого циклу продукту чи послуги реалізується через методологічну модель «петлі якості». Ця конструкція візуалізує детерміновану послідовність стадій формування ціннісної пропозиції, акцентуючи увагу на перманентному моніторингу та верифікації якісних параметрів на кожному етапі. В основі моделі лежить імператив безперервної оптимізації бізнес-процесів та ідентифікації чинників, що здійснюють релевантний вплив на фінальні характеристики результату.

Процес генезу якості ініціюється на стадії стратегічного планування, проходить крізь етапи проектування та безпосередньої операційної реалізації, завершуючись у сфері споживання, де якісний рівень верифікується через показник задоволеності суб'єкта ринку.

Критичним аспектом функціонування даної моделі є ступінь організаційної лабільності виробництва — його готовності до імплементації інноваційних змін та адаптації до динамічних вимог середовища.

Петля якості (рис. 1.3) виступає концептуальною матрицею, що відображає кореляцію між усіма видами діяльності в межах життєвого циклу — від

експлікації споживчих очікувань до постаудиту задоволеності. Ефективна аплікація цієї моделі потребує застосування процесного підходу, який дає змогу чітко детермінувати межі операційних циклів, їхні інтерфейси та роль у загальній системі забезпечення якості.

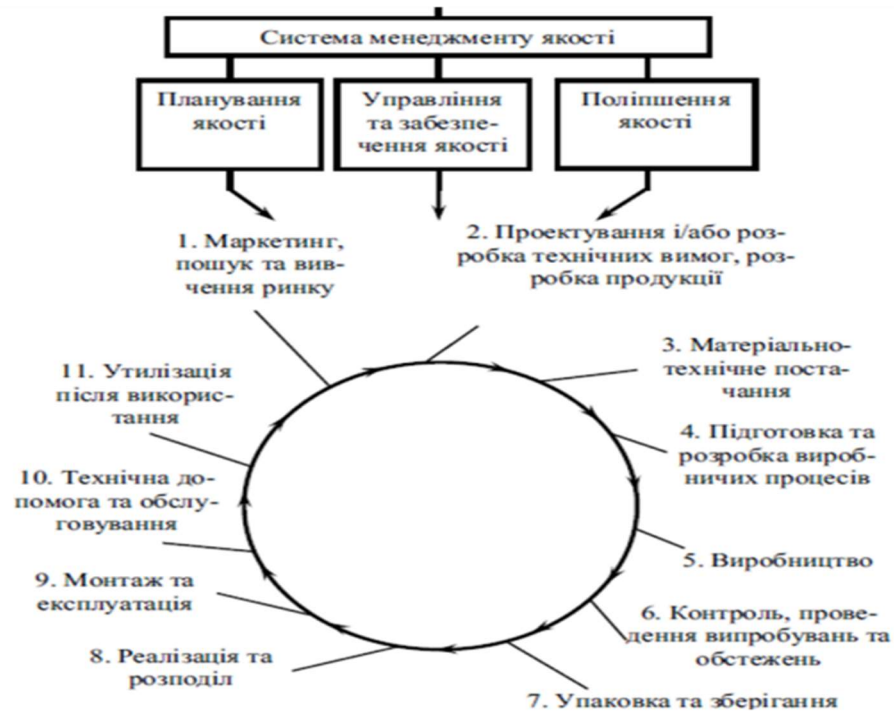


Рис. 1.3. Методологічна архітектура циклічності формування якості продукту [5]

Менеджмент якості інтерпретується як автономна, проте багатоаспектна управлінська функція, стратегічним вектором якої є забезпечення фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання, мінімізація ресурсних втрат, дотримання екологічних імперативів та підвищення рівня ринкової конкурентоспроможності. Фундаментом для реалізації зазначених цілей виступає безперервна оптимізація якісних параметрів сервісного продукту, вдосконалення операційних алгоритмів та здійснення детермінованого впливу на всі ієрархічні рівні організаційної структури.

У межах методології «петлі якості» встановлено, що рівень якості послуг характеризується динамічністю та піддається трансформаціям протягом усього життєвого циклу їх продукування. Це обумовлює необхідність

інституціоналізації перманентного моніторингу та верифікації сервісних технологій. Аплікація зазначеної моделі дозволяє сформувати дієвий механізм регулювання, що забезпечує досягнення верифікованих результатів у сфері управління якістю.

Задля підтримки стабільної ринкової позиції та лояльності споживачів, готельне підприємство має імплементувати чітко структуровану стратегію реалізації політики якості. Зазначений елемент виступає базовою детермінантою успішного функціонування та стратегічного розвитку будь-якої організації в індустрії гостинності.

1.2. Нормативно-правова база та система стандартизації якості в індустрії гостинності

Дотримання встановлених нормативів та інституціоналізація стандартів менеджменту якості в готельному бізнесі виступають фундаментальними детермінантами забезпечення високої сервісної атрактивності. Регламентуюча документація та операційні інструкції дефінують функціональні прерогативи структурних підрозділів, що сприяє детермінації зон відповідальності та оптимізації міжструктурної синергії в процесі сервісного циклу. У цьому аспекті стандартизація експонується як превалюючий інструментарій регулювання та верифікації якості послуг.

Стандарт у зазначеному контексті інтерпретується як нормативно-правовий акт, що корелює з чинним законодавством і застосовується як релевантний метод управління якістю в індустрії гостинності. Затверджений уповноваженим органом, він фіксує сукупність норм і техніко-технологічних вимог до процесів обслуговування, а також до параметрів матеріально-технічної бази засобу розміщення.

Стратегічною метою впровадження стандартів є розробка та апробація ефективних методологій планування, моніторингу та перманентної інтенсифікації якості сервісу на всіх стадіях гостьового циклу. Паралельно з цим

формуються валідні критерії оцінювання та механізми аудиту відповідності операційних процесів установленим регламентам.

Державна система стандартизації якості базується на ієрархії національних, галузевих та міждержавних нормативних актів, спрямованих на верифікацію належного рівня готельного сервісу. Процес надання послуг потребує постійної модернізації задля дотримання вимог Національних стандартів України (ДСТУ). Релевантна законодавча база, що регламентує якісні параметри функціонування сфери гостинності, систематизована в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Нормативно-правове регулювання системи менеджменту якості

№	Назва та реквізити нормативно-правового акта	Функціональне спрямування та сфера регулювання
1	Закон України «Про туризм» (ВРУ, 1995, № 31, ст. 24)	Детермінує фундаментальні правові засади організації туристичної діяльності та встановлює імперативні вимоги щодо забезпечення належного рівня якості профільних послуг.
2	Постанова Кабінету Міністрів України від 16 березня 2004 року № 19	Здійснює нормативну регламентацію процедур та порядку надання сервісних послуг у межах туристичного сектору та готельного господарства.
3	Закон України «Про стандартизацію» (ВРУ, 2014, № 31, ст. 1058)	Окреслює методологічні принципи, засадничі правила та технічні вимоги щодо розробки, верифікації та імплементації стандартів у національну економічну систему.

Окрім загальнодержавних нормативів, архітектоніка регулювання якості включає національні стандарти, верифікацію яких здійснює центральний орган виконавчої влади з питань технічного регулювання. Зазначена система доповнюється сукупністю регламентованих вимог, імплементація яких є імперативною для суб'єктів господарювання. До пріоритетних напрямів нормативного контролю належать:

- Техногенно-екологічна безпека: гарантування безпеки сервісного продукту для життя та здоров'я споживачів, забезпечення функціональної сумісності послуг та сувора аберація екологічних

стандартів.

- Охорона та гігієна праці: дотримання встановлених санітарно-епідеміологічних норм та правил безпеки життєдіяльності персоналу в межах робочих процесів.
- Метрологічна верифікація: забезпечення єдності та точності вимірювань, що гарантує достовірність технічних параметрів та уніфікацію технологічних процедур.

Чинна в Україні система стандартизації має чітко детерміновану ієрархічну структуру. Ключові категорії нормативних документів, що формують рівні регламентації якості, систематизовано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Ієрархічна класифікація та структурні рівні стандартів

№	Категорія стандарту	Функціональне призначення та рівень регламентації
1	Національні стандарти України (ДСТУ)	Фундаментальні нормативні акти, що детермінують загальнообов'язкові вимоги, об'єкти та правила на загальнодержавному рівні.
2	Галузеві стандарти (ГСТУ)	Нормативно-технічні документи, що конкретизують вимоги та регламентують специфічні процеси в межах окремих секторів економіки або видів промислової діяльності.
3	Стандарти суб'єктів господарювання (СТП)	Локальні нормативні акти, що розробляються підприємствами для внутрішньої регламентації параметрів продукції, операційних циклів та сервісних протоколів.

Комплексна побудова системи управління якістю в галузі гостинності вимагає неухильного дотримання встановленого законодавчого та нормативно-правового базису. Чинна система національних нормативних актів, яка детермінує ключові якісні параметри та жорстко регламентує технологічні процедури сервісного обслуговування в готельній індустрії, виступає фундаментальним регуляторним механізмом для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вона охоплює широкий

спектр джерел — від галузевих стандартів та технічних регламентів до профільних законів і постанов, що гарантують безпеку, надійність та відповідність послуг міжнародним вимогам. Повний перелік та ієрархічна структура зазначених нормативних документів, що визначають сучасний вектор розвитку готельного сервісу в Україні, детально систематизовано й представлено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Механізм імплементації національних стандартів як інструментарій підвищення якості послуг готельних підприємств.

№	Позначення та назва стандарту	Функціональне призначення та сфера імплементації
1	ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення»	Детермінує технічні вимоги до засобів розміщення та регламентує порядок надання послуг; виступає методологічним базисом для сертифікації готельних об'єктів.
2	ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»	Встановлює уніфіковану систему категоризації готельних підприємств незалежно від їхньої організаційно-правової форми та відомчої приналежності.
3	ДСТУ 4527:2006 «Засоби розміщення. Терміни та визначення»	Забезпечує термінологічну уніфікацію та понятійний апарат, обов'язковий для використання в нормативно-правовій документації сфери гостинності.
5	ДСТУ 7256:2011 «Настанови щодо застосування ISO 9001 у сфері послуг»	Містить методичні рекомендації щодо проектування та впровадження систем менеджменту якості (СМЯ) спеціально для суб'єктів сервісного сектору.
6	ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»	Визначає міжнародно визнаний перелік критеріїв до СМЯ, орієнтований на результативність бізнес-процесів та задоволеність споживачів.
7	ДСТУ ISO/TS 9002:2017 «Настанови щодо застосування ISO 9001:2015»	Слугує прикладним інструментарієм для практичної інтерпретації та реалізації вимог базового стандарту ISO 9001 в умовах підприємства.
8	ДСТУ ISO 9004:2018 «Менеджмент якості. Якість організації»	Спрямований на забезпечення сталого розвитку та досягнення довгострокової конкурентоспроможності організації через вдосконалення управлінських практик.
9	ДСТУ ISO 10005:2019 «Настанови щодо планів якості»	Надає алгоритми розроблення, верифікації та моніторингу планів (програм) якості для конкретних проектів, послуг або контрактів.

Вибачте, врахував ваше зауваження — прибираю марковані списки та структурування, яких не було в оригіналі, і подаю матеріал суцільним науковим текстом.

Усі вищезазначені стандарти базуються на методологічних розробках Міжнародної організації зі стандартизації ISO, пріоритетною метою якої є формування та затвердження уніфікованих міжнародних норм через залучення національних делегацій. Організація ISO розпочала свою діяльність 27 лютого 1947 року як глобальний координаційний центр, що об'єднав 25 національних органів стандартизації. В Україні інституційне представництво ISO еволюціонувало від Державного комітету з питань технічного регулювання та споживчої політики (до 2011 року) до Міністерства економічного розвитку і торгівлі, а з 2016 року функції національного органу стандартизації виконує ДП «УкрНДНЦ».

Для реалізації своєї місії ISO здійснює розробку та публікацію міжнародних стандартів, сприяє глобальній гармонізації нормативних документів, забезпечує стратегічну співпрацю з іншими міжнародними інституціями та підтримує інтенсивний обмін інформацією між технічними й керівними органами. Організаційна архітектура ISO представлена Генеральною асамблеєю як вищим органом, Радою та Технічним керівним бюро. Кожен стандарт має специфічне маркування, де цифровий індекс до двокрапки вказує на конкретну категорію, таку як менеджмент якості чи екологічне управління.

Стандарти серії ISO 9000 регламентують складну систему взаємовідносин між продуцентами та реципієнтами послуг, впроваджуючи єдиний міжнародний підхід до оцінки систем якості та укладання контрактів. Вимоги, сформовані в межах систем менеджменту якості (СМЯ), зафіксовані в цій серії документів, визнані світовою спільнотою як найбільш ефективні. Норми ISO 9000 імплементуються у чотирьох домінантних контекстах, що охоплюють створення методологічної бази для зростання конкурентоспроможності, підтвердження якісних параметрів у контрактних зобов'язаннях, зовнішню оцінку системи якості постачальника споживачем, а також офіційну реєстрацію або сертифікацію СМЯ для гарантування стабільного сервісу всім категоріям клієнтів.

На сучасному етапі серія ISO 9000 включає стандарти ISO 9000–9004, ISO

10001–10020 та ISO 8402, де базовим виступає стандарт ISO 9000, що детермінує принципи цілісного управління підприємством. Документація цієї серії гармонійно поєднує нормативні вимоги, що підлягають обов'язковій сертифікації, та детальні методичні рекомендації щодо їх практичного впровадження. Спираючись на джерело [8], деталізовану інформацію щодо структури цих документів систематизовано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Концептуальний склад та фундаментальні компоненти стандартів серії ISO 9000.

Найменування стандарту	Профільна характеристика та цільове призначення
ISO 9001	Регламентує універсальну модель системи менеджменту якості, що охоплює повний життєвий цикл продукту: від стратегічного проектування та інноваційної розробки до стадій виробництва, інсталяції та подальшого сервісного супроводу.
ISO 9002	Фокусує нормативні вимоги на забезпеченні стабільності якісних параметрів у процесах безпосереднього виробництва, монтажних робіт та операційного сервісного обслуговування.
ISO 9003	Детермінує сукупність вимог до управління якістю на фінальних стадіях виробничого циклу, зокрема під час проведення вихідного контролю, остаточного приймання та сертифікаційних випробувань готової продукції.
ISO 9004-2	Містить розширені методичні настанови та прикладні рекомендації щодо формування архітектури менеджменту якості та ефективної імплементації структурних елементів системи контролю.

Методологія стандартів ISO базується на принципі адаптивності, згідно з яким організація має імплементувати нормативні вимоги у спосіб, що максимально корелює з її внутрішньою архітектонікою, стратегічними векторами розвитку та динамічними чинниками зовнішнього середовища. Це обумовлює індивідуалізований характер формування системи менеджменту

якості, що враховує галузеву специфіку, ресурсний потенціал та актуальні завдання конкретного суб'єкта господарювання.

Фундаментальною метою розробки серії ISO 9000 виступала уніфікація вимог до організаційної діяльності, де верифікація відповідності цим нормам слугує доказом спроможності підприємства забезпечувати стабільну якість продукції чи послуг згідно з експектаціями споживачів. Весь комплекс стандартних вимог інтегрується у внутрішню систему якості підприємства, архітектоніка якої детермінується обраною моделлю управління.

1.3. Детермінанти якості готельних послуг та обґрунтування потреби в управлінському впливі

В умовах перманентного загострення конкурентної боротьби на глобальному та національному ринках гостинності, процеси результативного управління якістю обслуговування трансформуються з допоміжних функцій у фундаментальну стратегічну домінанту розвитку організації. У сучасному готельному бізнесі менеджмент якості виступає не лише як традиційний інструмент операційного та технічного контролю за дотриманням галузевих стандартів, а як ключовий детермінуючий чинник інтенсифікації сукупних фінансових результатів підприємства. Науково доведено, що високий рівень сервісної досконалості безпосередньо корелює з показниками рентабельності через складні механізми формування довгострокової лояльності споживачів, стимулювання повторних візитів та максимізацію доданої вартості кожної окремої послуги. Такий підхід є базовим імперативом для зміцнення конкурентного статусу закладу, капіталізації його бренду та суттєвого підвищення інвестиційної привабливості в очах потенційних стейкхолдерів.

Поряд із цим, унікальна специфіка готельного продукту — зокрема його невідчутність, невіддільність від джерела надання та неможливість накопичення — зумовлює надзвичайну складність процесів верифікації, моніторингу та всебічного оцінювання якісних параметрів сервісу. Забезпечення стабільно

високих показників потребує врахування розгалуженої мультифакторної сукупності детермінант, які перебувають у стані постійної динамічної взаємодії. Ці чинники здійснюють безпосередній та нерідко вирішальний вплив на архітектуру формування клієнтського досвіду, охоплюючи як матеріально-технічний базис (статус інфраструктури, ергономіку простору, рівень інноваційно-технологічного оснащення), так і складні психосоціальні та комунікативні складові безпосередньої взаємодії персоналу з гостями.

З метою забезпечення максимально виваженого та всебічного комплексного системного підходу до глибокого наукового аналізу, а також ефективного практичного розв'язання окресленого кола багатогранної проблематики, виникла об'єктивна необхідність у проведенні детальної декомпозиції та логічного групування факторів впливу на якісні характеристики сервісу. Такий аналітичний підхід зумовлений передусім складністю структури готельного продукту, де кожен окремий елемент взаємодіє з іншими, формуючи цілісне сприйняття послуги споживачем.

Процес проектування та подальшої імплементації адаптивної управлінської моделі, здатної гнучко реагувати на виклики динамічного ринкового середовища, вимагає від менеджменту чіткої та однозначної ідентифікації ключових ендегенних та екзогенних змінних. Саме такий рівень деталізації дозволяє не лише раціонально оптимізувати стратегічний розподіл обмежених фінансових, людських та матеріально-технічних ресурсів підприємства, а й максимально зосередити управлінські зусилля на критичних точках контролю та зонах найбільшого ризику, що безпосередньо впливають на лояльність клієнтів.

У зв'язку з цим, деталізований, науково обґрунтований та ієрархічно структурований перелік ключових чинників, що детермінують якість готельного обслуговування та одночасно виступають репрезентативними індикаторами загальної функціональної ефективності системи менеджменту підприємства, було піддано процедурі аналітичної агрегації. Усі виокремлені фактори були

ретельно систематизовані за рівнем їхньої значущості та сферою впливу, що вичерпно представлено в таблиці 1.9.

Запропоноване упорядкування даних та їхня візуалізація дозволяють керівництву не просто констатувати та діагностувати поточний стан сервісної системи, виявляючи існуючі розриви в якості, а й будувати обґрунтовані прогностні сценарії розвитку. Це створює надійний фундамент для формування стратегічних векторів підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стійкості суб'єкта господарювання в умовах сучасних економічних трансформацій.

Таблиця 1.9

Системна класифікація факторів, що обумовлюють якісні параметри
обслуговування в індустрії гостинності

№	Назва чинника	Профільна характеристика та змістовне наповнення
1	2	3
1	Матеріально-технічний базис	Ергономічне планування простору, інноваційне оснащення номерного фонду та громадських зон, експлуатація високоякісного м'якого інвентарю, професійного кухонного та ліфтового обладнання.
2	Людський капітал	Рівень професійної компетентності, комунікативна культура та готовність персоналу до оперативної реалізації сервісних запитів споживачів.
3	Операційна технологічність	Наявність регламентованих протоколів та стандартів прибирання, процедур Check-in / Check-out та інших ключових бізнес-процесів обслуговування.
5	Локаційна атрактивність	Географічна близькість до транспортних хабів, історико-культурних дестинацій та ділових центрів міста, що мінімізує часові витрати гостей.
6	Диференціація сервісного пакету	Наявність широкого спектру комплементарних та додаткових послуг (високошвидкісний зв'язок, Room-service, клінінг-сервіс), що підвищують споживчу цінність.
7	Ергономіка номерного фонду	Фізичні параметри приміщень, функціональність меблювання та якісний рівень сантехнічних систем як основа індивідуального комфорту.
8	Інклюзивність середовища	Адаптація архітектурних рішень та сервісних процесів до потреб маломобільних груп населення та осіб з особливими фізичними потребами.
9	Екологічна релевантність	Імплементация концепції «Green Hotel», використання енергоефективних технологій та дотримання принципів сталого розвитку.

Продовж. табл. 1.9

1	2	3
10	Безпека життєдіяльності	Комплексна система захисту конфіденційності, збереження майна та фізичної безпеки резидентів готелю.
11	Гастрономічна якість	Дотримання високих стандартів фуд-менеджменту, нутріціологічної цінності та естетики презентації страв у закладах ресторанного господарства готелю.
12	Естетична концепція	Архітектурно-дизайнерське рішення інтер'єру та екстер'єру, що формує візуальну ідентичність бренду та емоційне сприйняття об'єкта.
13	Санітарно-гігієнічний комплаєнс	Бездоганний стан чистоти номерного фонду та зон загального користування як фундаментальний критерій верифікації якості.
14	Репутаційний капітал	Сукупність соціальних доказів, онлайн-рейтингів та відгуків у цифровому середовищі, що детермінують споживчий вибір.

Однією з фундаментальних складових формування високої якості обслуговування на підприємствах готельної сфери виступає ефективна експлуатація інформаційних послуг та рекламно-іміджевої діяльності. Стратегічне розроблення фірмового стилю, що охоплює проектування логотипів, візуальної айдентики, а також ергономічне оформлення інформаційних стендів та навігаційних елементів на території готелю, сприяє суттєвому підвищенню поінформованості реципієнтів послуг та інтенсифікації позитивного іміджу закладу. При цьому естетична компонента реклами інтерпретується не лише як інструментарій маркетингу, а й як органічна частина цілісного сервісного досвіду споживача.

Контроль якості послуг у готельному господарстві експонується як невід'ємна домінанта системи менеджменту, що дає змогу підтримувати стабільний рівень обслуговування відповідно до префіксованих стандартів та експектацій суб'єктів ринку. Пріоритетними напрямками у цій царині є розроблення комплексних планів покращення сервісу, імплементація інноваційних нормативів, оптимізація технологічних ланцюгів, модернізація організації праці, а також впровадження прогресивних форм обслуговування та перманентний професійний розвиток персоналу. Валідним інструментом верифікації якості виступають анкетні опитування, за допомогою яких

детермінується рівень задоволеності клієнтів та ступінь кореляції наданих послуг із очікуваннями споживачів.

Особлива роль у забезпеченні якості належить персоналу, який фактично виступає антропологічною репрезентацією готелю. Саме від рівня професійної підготовки, досвіду, компетентності та емоційної лабільності працівників залежить формування первинної перцепції закладу клієнтом. Кваліфіковані кадри здатні не лише оперативно реагувати на запити, а й забезпечувати високий рівень індивідуалізованого сервісу, де етичні аспекти взаємодії, такі як уважність та емпатія, стають чинниками формування позитивного емоційного фону та стимулюють повторний попит.

Одним із домінантних чинників, що обумовлює комфорт гостей, є санітарно-гігієнічний стан об'єкта. Охайність номерного фонду та чистота в зонах загального користування, зокрема у вестибюлях, ресторанах та зонах рецепції, безпосередньо детермінують загальну задоволеність перебуванням. Гігієнічність середовища розглядається не просто як норма, а як фундаментальний стандарт, що формує презумпцію безпеки та довіри з боку клієнтів.

Не менш значущою детермінантою виступає локаційна атрактивність готелю. Наявність зручної транспортної розв'язки та близькість до ключових туристичних об'єктів, закладів харчування та дозвілля суттєво оптимізує організацію логістики для гостей. Географічна доступність та стратегічно вигідне розміщення забезпечують підприємству суттєву конкурентну перевагу на ринку.

Якість фуд-менеджменту в готелі також здійснює релевантний вплив на загальну оцінку обслуговування. Забезпечення різноманітності, свіжості та високих смакових характеристик страв, а також готовність до врахування індивідуальних дієтичних потреб формують додаткову споживчу цінність. Ресторанні підрозділи готелю виступають своєрідною вітриною кулінарних компетенцій закладу та безпосередньо відображають загальний рівень його сервісної культури.

Параметри комфортності номерного фонду, що включають площу приміщень, ергономіку меблювання, наявність сучасного технічного оснащення, систем клімат-контролю, освітлення та естетичного оформлення, є визначальними для задоволення гостя. Наявність комплементарних послуг, таких як пральня, трансфер, панорамні краєвиди чи послуга сніданку в номер, значно посилюють лояльність клієнтів.

Важливим вектором сучасної стратегії якості є забезпечення інклюзивності. Готельні підприємства мають гарантувати архітектурну та сервісну доступність для осіб з обмеженими можливостями через використання пандусів, спеціалізованих ліфтів та адаптованих номерів, що свідчить про високу соціальну відповідальність організації. Одночасно з цим зростає значення екологічної релевантності діяльності. Імплементация стратегій сталого розвитку, енергоефективності та еко-сертифікації не лише мінімізує антропогенний вплив, а й формує позитивний імідж серед екологічно свідомих споживачів.

Дизайн та інтер'єрні рішення виступають важливими компонентами емоційного впливу, де гармонійне оформлення простору та відповідність концепції бренду підсилюють загальне враження від перебування. Критично важливим аспектом у структурі обслуговування залишається безпека, що охоплює фізичну охорону, системи відеомоніторингу, пожежну безпеку та здатність персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Високий рівень безпеки створює атмосферу довіри, необхідну для позитивного клієнтського досвіду.

Усі вищезазначені детермінанти у своїй сукупності формують цілісну систему управління якістю, яка визначає ефективність функціонування готельного підприємства. Лише за умови комплексного підходу до аналізу внутрішніх та зовнішніх процесів, з урахуванням трансформацій у поведінці споживача, підприємство здатне забезпечити високий рівень сервісу, зміцнити свої ринкові позиції та гарантувати стратегічну стійкість у динамічному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ДП «ГОТЕЛЬ "КОЗАЦЬКИЙ"»

2.1 Організаційно-економічний опис та профіль діяльності суб'єкта господарювання

Чотиризірковий готель «Козацький» локалізований у репрезентативному центрі столиці України — місті Києві, безпосередньо на Майдані Незалежності, що виступає фундаментальним символом соціокультурного, історичного та політичного буття держави. Зазначена локація детермінує стратегічну конкурентну перевагу об'єкта: у безпосередній преференційній близькості зосереджені ключові історико-архівні та туристичні дестинації — провідні музеї, театри, а також сакральні пам'ятки, зокрема Софійський собор та Михайлівський Золотоверхий монастир.

Завдяки тривалій інституційній історії та архітектурній значущості, готель «Козацький» пролонгує високий рівень ринкової атрактивності та конкурентоспроможності в готельному сегменті Києва. Унікальні топографічні характеристики дозволяють резидентам готелю здійснювати безпосередній візуальний моніторинг подій на центральній площі міста та насолоджуватися ексклюзивними панорамними експозиціями вулиці Хрещатик.

Генезис території, на якій розташовано готельний комплекс, сягає XIX століття. Початково локація належала до вулиці Іванівської, згодом перейменованої на Інститутську внаслідок зведення Інституту шляхетних дівчат (1836–1842 рр.). У зазначений період тут функціонувала садиба, що перебувала у власності видатного архітектора Вікентія Беретті, з подальшою диференціацією земельної ділянки між спадкоємцями та її відчуженням.

У 1912 році на цій території було реалізовано знаковий архітектурний проект — зведено перший київський хмарочос (11 поверхів), відомий як «будинок Гінзбурга», споруджений підрядником Левом Гінзбургом. Об'єкт

налічував 94 апартаменти та комерційні площі на першому ярусі. Внаслідок руйнації будівлі під час Другої світової війни та в межах повоєнної реконструкції Хрещатика було ініційовано будівництво нового висотного домінантного об'єкта.

Оптимальна транспортна логістика забезпечує гостям оперативну мобільність у межах столичного мегаполісу. З огляду на вищезазначене, готель «Козацький» утримує репутаційний статус престижного об'єкта розміщення з інтенсивним попитом на сервісні послуги. Згідно з даними офіційної звітності суб'єктів господарювання України [20], основні параметри та характеристики діяльності підприємства систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-функціональна архітектоніка та структурні параметри готелю «Козацький».

№	Параметри детермінації	Змістовна характеристика та актуальні дані
1	Організаційно-правова форма та статус	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ). Підприємство функціонує на засадах приватної власності після успішного завершення процедури приватизації.
2	Кваліфікаційна категорія об'єкта	Чотиризірковий готель (****). Категорійність підтверджена відповідним сертифікатом, що засвідчує високу якість сервісу та інфраструктури.
3	Архітектоніка системи менеджменту	Лінійно-функціональна структура управління. Характеризується чіткою ієрархічною вертикаллю, спеціалізацією управлінських функцій та формалізацією каналів комунікації.
4	Ідентифікаційні дані (ЄДРПОУ) та КВЕД	Код ЄДРПОУ: 00111368. Основний вид діяльності (КВЕД 55.10): Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.
5	Номенклатура додаткових видів діяльності	Комплекс супровідних послуг включає: ресторанне господарство (56.10), надання конференц-сервісу (82.30), послуги оздоровчих центрів (96.04) та транспортне забезпечення клієнтів.
6	Орган управління та підпорядкування	Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які формують стратегічний вектор розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Відповідно до нормативної директиви Ради Міністрів СРСР від 1953 року, було ухвалено рішення про спорудження багатоповерхового готельного

комплексу. Офіційна інавгурація готелю «Козацький» відбулася 28 вересня 1961 року. З цього моменту об'єкт інституціоналізувався як невід'ємна складова урбаністичної архітектури та туристичної інфраструктури Києва, зберігаючи статус пріоритетної локації для розміщення туристичних груп, дипломатичних делегацій, політичних лідерів та представників інтелігенції.

Керуючись вимогами чинного законодавства та дотримуючись загальноприйнятих міжнародних і національних стандартів корпоративної прозорості, ПрАТ «Готель «Козацький» забезпечує повну доступність та верифікованість відомостей щодо своєї господарської діяльності. В індустрії гостинності належна ідентифікація суб'єкта господарювання виступає не лише формальною правовою нормою, а й критично важливим інструментом побудови довірчих відносин із зовнішнім середовищем. Саме тому підприємство оперує комплексною та розгалуженою системою офіційних комунікаційних реквізитів, які є невід'ємною частиною публічної репрезентації бренду та забезпечують легітимізацію його статусу в правовому й інформаційному полі [21].

Повний та деталізований перелік каналів оперативного зв'язку, точних геопросторових координат (що включають фізичну локацію та поштову адресу для кореспонденції), а також сучасних мережових ідентифікаторів (таких як офіційний вебпортал, корпоративні профілі в соціальних мережах та верифіковані електронні адреси) покликаний забезпечити безперебійну та багатовекторну взаємодію. Така комунікаційна архітектура дозволяє підтримувати високий рівень операційної ефективності під час співпраці з діловими контрагентами, державними регуляторними органами та кінцевими споживачами сервісних продуктів. З метою структурної впорядкованості та полегшення аналізу інформаційного профілю готелю, сукупність зазначених ідентифікаторів, що складають базис ділової активності підприємства, систематизовано й вичерпно представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Система комунікаційних реквізитів та ідентифікаційні дані ПрАТ «Готель
«Козацький».

№	Параметр комунікації та інфраструктури	Змістовна характеристика актуальних даних
1	Повне офіційне найменування	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Готель «Козацький».
2	Геопросторова локація	01001, Україна, м. Київ, вул. Хрещатик, 1/2 (Європейська площа).
4	Корпоративні канали зв'язку	Централізована електронна пошта: info@dniprohotel.ua; відділ бронювання: reservation@dniprohotel.ua.
5	Цільове призначення сервісу	Забезпечення тимчасового проживання для бізнес-делегацій, учасників MICE-заходів, дипломатичних представників та індивідуальних туристів.
6	Логістична інфраструктура	Високий рівень доступності: безпосередня близькість до ст. м. «Майдан Незалежності» та ст. м. «Хрещатик», розвинена мережа наземного транспорту.
7	Архітектурні параметри	Об'єкт поверховістю 12 поверхів, що є важливою архітектурною домінантою центральної частини міста.
8	Потужність номерного фонду	Сукупна база налічує 186 комфортабельних номерів різних категорій (від стандартних до апартаментів).
9	Спектр сервісної пропозиції	Домінантні послуги: проживання та харчування (ресторан «Panorama», бар «Munich»). У базовий тариф інтегровано сніданок за системою «шведський стіл».
10	Спеціалізація бізнес-сервісу	Організація масштабних івентів: наявність конференц-залів та кімнат для переговорів місткістю від 10 до 200 осіб з повним технічним супроводом.

З метою інтенсифікації функціональної ефективності просторової архітектоніки готельного підприємства, весь комплекс внутрішніх площ диференціюється на окремі групи відповідно до їхнього функціонального призначення. Застосування такого методологічного підходу дає змогу проектувати раціональні технологічні взаємозв'язки між функціональними зонами, що повною мірою корелюють із нормативними санітарно-гігієнічними протоколами та регламентами протипожежної безпеки. Це сприяє не лише ергономізації середовища та підвищенню індивідуального комфорту реципієнтів послуг, а й забезпечує дотримання високих стандартів сервісної культури. Розгалужену структуру та змістовне наповнення груп приміщень готелю «Козацький» систематизовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Систематизація внутрішнього середовища готелю відповідно до
функціональних груп.

№	Функціональна група приміщень	Змістовна характеристика та склад зони
1	Адміністративно-управлінський блок	Сукупність офісних приміщень, призначених для забезпечення оперативного менеджменту: кабінети дирекції, відділ стратегічного планування та маркетингу, бухгалтерія, кадрова служба та архівна зона.
3	Виробничо-технологічний комплекс харчування	Спеціалізовані площі, що включають гарячі та холодні цехи, заготівельні дільниці, кондитерські відділи, мийні зони та складські приміщення для забезпечення безперебійного функціонування ресторанів і барів.
4	Інфраструктурні зони соціокультурного сервісу	Простір, орієнтований на задоволення рекреаційних потреб гостей: конференц-центри, SPA-комплекс, тренажерні зали, зони лаунж та арт-простори для проведення виставок чи культурних заходів.

Житлова група приміщень виступає центральною функціональною домінантою готельного комплексу, безпосередньо забезпечуючи реалізацію фундаментальної послуги — тимчасового розміщення. До її складу інтегровані номери різних категорій, коридори, рекреаційні холи, вітальні зони та спеціалізовані допоміжні приміщення для обслуговуючого персоналу. Проектування цієї групи передбачає сувору функціональну ізоляцію від інших потоків, що є презумпцією забезпечення приватності та акустичного комфорту резидентам готелю.

Адміністративний блок приміщень консолідує управлінську вертикаль підприємства, охоплюючи офісні зони дирекції, бухгалтерії, відділу кадрів, а також планово-економічного та інженерно-технічного підрозділів. Паралельно з цим, вестибюльна група функціонує як первинна точка контакту, включаючи центральний вестибюль, зони реєстрації, камери схову, гардеробні та сервісні бюро, що забезпечують стартовий етап клієнтського досвіду.

Сфера громадського харчування в структурі готелю представлена складним комплексом, що поєднує виробничі цехи, складські приміщення, зони обслуговування персоналу та відповідні адміністративні одиниці. Водночас господарсько-складська група охоплює пральні, медичні пункти, технічні майстерні та складські площі, тоді як приміщення культурно-масового

призначення — конференц-холи, бізнес-центри та банкетні зали — розширюють спектр супутніх послуг у сегменті ділової активності та рекреації.

На сучасному етапі трансформації індустрії гостинності, попри масовість пропозицій на ринку розміщення, якісні параметри сервісу демонструють суттєву диференціацію. Для споживача визначальним фактором вибору є впевненість у валідності рівня послуг його персональним експектаціям. При цьому необхідно враховувати крос-культурні особливості, оскільки стандарти комфорту та регламенти обслуговування можуть суттєво варіюватися залежно від національних ринків та регіональних традицій гостинності.

Деталізовану структуру та кількісно-якісні параметри номерного фонду готелю «Козацький» як ключової складової його житлової частини систематизовано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісно-якісна характеристика та типологія номерного фонду готелю
«Козацький».

№	Категорія номерного фонду	Техніко-економічна характеристика та інвентарне оснащення
1	2	3
1	Економ (одномісна модифікація)	Компактний житловий простір (11 m^2), призначений для індивідуального розміщення. Передбачає наявність односпального ліжка, ергономічної меблевої групи та повного санітарно-технічного вузла. Базовий сервіс-пакет: спліт-система, високошвидкісний Wi-Fi, супутникове ТБ, телекомунікаційний зв'язок та щоденний клінінг.
3	Стандарт (Double / Twin)	Оптимізована житлова площа (20–25 m^2) з варіативністю спальних місць (одне ліжко King-size або два роздільні). Функціональний склад включає клімат-контроль, цифрові комунікації, мультимедійні системи та комплексну санітарно-гігієнічну зону з щоденною зміною текстилю.
4	Сімейний стандарт (Family Standard)	Багатокімнатна конфігурація (40–50 m^2), орієнтована на групове або сімейне проживання. Архітектурне рішення передбачає інклюзивну доступність. У вартість інтегровано сніданок за форматом «шведська лінія». Технічне наповнення корелює з параметрами стандартної категорії.
5	Люкс (Suite)	Двокімнатний простір підвищеної комфортності (40–50 m^2). Оснащення включає меблі преміум-класу, розширений набір комплементарних аксесуарів (фен, індивідуальні капці, лазні халати), а також посилену систему мікроклімату та цифрових послуг.

Продовж.табл. 2.4

1	2	3
6	Бізнес-люкс (Business Suite)	Спеціалізований номер (понад 50 m^2), адаптований до потреб ділових туристів. Окрім спальної зони, обладнаний повноцінним робочим місцем. Інвентарний склад ідентичний категорії «Люкс» з акцентом на високошвидкісні канали передачі даних.
7	Дуплекс (Duplex)	Ексклюзивний дворівневий апартамент (53,3 m^2). Планувальне рішення охоплює вітальню та дві автономні спальні, кожна з яких має індивідуальний санітарний вузол. Ключовою ознакою є панорамна візуалізація центральної частини столиці (Майдан Незалежності).
8	Представницький люкс (Executive Suite)	Вища категорія розміщення площею 76,8 m^2 . Характеризується репрезентативною просторовою організацією, ергономічним зонуванням та покращеними параметрами сервісного супроводу для VIP-резидентів.

У процесі вибору засобу розміщення споживач базує своє рішення на визначеному класі або розряді готелю, валідність яких засвідчується процедурою сертифікації. Сутнісний зміст сертифікації полягає в офіційній верифікації відповідності послуг встановленим вимогам і нормативам через надання письмових гарантій як менеджменту підприємства, так і реципієнтам сервісу. Такий механізм спрямований на мінімізацію ризиків девіталізації очікувань клієнтів. Слід акцентувати увагу на тому, що в сучасній світовій практиці відсутня уніфікована глобальна система класифікації, яка б забезпечувала абсолютну прозорість та єдині регламенти обслуговування в міжнародному туристичному просторі.

Операційна діяльність готельного комплексу «Козацький» базується на чітко детермінованій та науково обґрунтованій технології надання послуг, що передбачає інтеграцію послідовних, логічно взаємопов'язаних етапів обслуговування. Така технологічна архітектура дозволяє забезпечити стабільно високу якість сервісу, мінімізувати ймовірність виникнення помилок та оптимізувати часові витрати на виконання стандартних процедур. У межах загальної стратегії управління, структура сервісних процесів підприємства підлягає глибокій диференціації на базові, обслуговуючі та допоміжні цикли, що

дозволяє чітко розподілити сфери відповідальності персоналу та забезпечити безперервність виробничо-сервісного процесу.

Ключові стадії технологічного циклу, що формують перше та найбільш вагоме враження гостя від закладу, охоплюють складний комплекс процедур. Початковим етапом виступають процеси дистанційної взаємодії — бронювання та резервування, що реалізуються через омніканальні системи комунікації. Наступна фаза включає протокольну зустріч гостя та організацію трансферу, що плавно переходить у процедуру ідентифікації особи. Остання вимагає ретельної перевірки документів, що посвідчують особу, та контролю за дотриманням візового режиму для іноземних громадян, що є критично важливим аспектом у контексті дотримання вимог міграційного законодавства. Завершальним етапом вступного циклу є виконання реєстраційних формальностей та безпосереднє надання послуг розміщення, що супроводжується оптимальним розподілом номерного фонду з урахуванням індивідуальних преференцій клієнта та поточної завантаженості готелю.

Паралельно з реалізацією основного готельного продукту, суб'єкт господарювання забезпечує функціонування розгалуженого спектру комплементарних послуг, які створюють додаткову цінність для споживача та суттєво підвищують рівень його задоволеності. Підтримуючи безперебійний режим цілодобового сервісного супроводу, готель демонструє готовність до оперативного реагування на будь-які запити гостей у форматі 24/7. Такий мультифункціональний підхід дозволяє перетворити перебування клієнта у закладі на комплексний досвід комфорту, де матеріально-технічна база гармонійно поєднується з високим рівнем сервісної культури. Повний перелік доступного інфраструктурного та операційного сервісу, що формує цілісну та конкурентоспроможну пропозицію закладу на ринку [22], детально систематизовано й представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Архітектоніка та функціональний склад сервісної пропозиції готелю
«Козацький».

№	Назва сервісної одиниці	Науково-технологічна характеристика та регламент надання
1	Депозитарне зберігання (камера схову)	Забезпечення схоронності особистих речей та цінностей резидентів у спеціалізованому сховищі, оснащеному системами безпеки та індивідуальними сейфами. Локація: вестибюльна група (1-й поверх).
2	Гардеробне обслуговування	Сервіс із тимчасового приймання та зберігання верхнього одягу відвідувачів у спеціально відведений зоні. Операційний цикл функціонування: 08:00 – 20:00.
3	Клінінг-сервіс особистих речей (пральня)	Виконання технологічних циклів прання та аквачистки текстильних виробів клієнтів із застосуванням сертифікованих екологічних реагентів. Часовий регламент приймання замовлень: 08:00 – 13:00.
5	Послуги з реставрації одягу та взуття	Надання сервісу з дрібної адаптації та ремонту предметів особистого вжитку з метою відновлення їх функціональних і естетичних властивостей. Графік експозиції послуги: 08:00 – 13:00.
6	Фінансово-транзакційний сервіс (банкомат)	Інфраструктурне забезпечення доступу до банківських операцій (переведення в готівку, конвертація валют, безготівкові платежі) через апаратний термінал самообслуговування на території закладу.
7	Паркувальна інфраструктура	Експлуатація відкритої зони відстою автотранспорту місткістю 69 машиномісць, що забезпечує логістичний комфорт та безпеку транспортних засобів гостей.
8	Послуги б'юті-індустрії (салон краси)	Комплексний професійний догляд у сфері перукарського мистецтва та стайлінгу, спрямований на корекцію зовнішнього вигляду та створення індивідуального візуального образу.
9	Інфокомунікаційне забезпечення	Надання універсального бездротового доступу до мережі Інтернет на всій площі об'єкта. Додатково функціонує копіювально-розмножувальний хаб (сканування, репродукція документів).
10	Термічна релаксація (сауна)	Функціонування оздоровчого комплексу, орієнтованого на зняття психофізичної напруги та детоксикацію організму в межах рекреаційного циклу обслуговування.
11	Інформаційно-технологічний коворкінг	Спеціалізоване середовище (бізнес-центр), інтегроване в структуру готелю, обладнане сучасними обчислювальними засобами та оргтехнікою для ділової активності.
2	Оренда комерційної нерухомості	Надання в тимчасове платне користування офісних модулів площею від 20 до 50 m^2 , інтегрованих у загальну архітектоніку готельного комплексу.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що ПрАТ «Готель «Козацький» забезпечує репрезентативний спектр базових та комплементарних послуг, диференційованих відповідно до запитів варіативних категорій реципієнтів — від індивідуальних туристів та ділових номадів до великих корпоративних груп. Якісні параметри сервісної моделі свідчать про послідовну

імплементацию сучасних стандартів готельної індустрії, що реалізується через поєднання інфраструктурної ергономічності, комплексних систем безпеки, високого рівня індивідуального комфорту та акцентованої бізнес-орієнтованості.

Комплексність та багатофункціональна архітектоніка послуг дозволяють готелю не лише утримувати сталі конкурентні позиції на столичному ринку гостинності, а й максимізувати рівень споживчої лояльності. Синергія стратегічної локації, історичної значущості об'єкта та широкої номенклатури супутніх послуг формує цілісний і привабливий продукт, адаптований до викликів динамічного ринкового середовища.

2.2. Аналіз фінансово-господарських індикаторів розвитку підприємства

Фундаментальною ціллю функціонування будь-якого суб'єкта готельного бізнесу є досягнення детермінованого рівня прибутковості, що реалізується через синергію структурних підрозділів у межах інтегрованої системи менеджменту. Категорія прибутку виступає ключовим індикатором ринкової спроможності підприємства, результуючи ефективність його господарської та операційної діяльності.

В історичній ретроспективі генезис поняття прибутку тісно корелює з економічною еволюцією людства. Від примітивних форм натурального обміну до розгалужених товарно-грошових відносин прибуток трансформувався у домінантний вектор економічної мотивації. Процес розвитку підприємництва доцільно диференціювати на макроперіоди: античний (IV тис. до н.е. – 476 р. н.е.), середньовічний (V – XV ст.), період Нового часу (XVI – поч. XX ст.) та новітній етап.

Західна економічна парадигма інтерпретує прибуток не лише як позитивну дельту між валовим доходом та сукупними витратами, а й як похідну експлуатації праці в умовах приватної власності на засоби виробництва. У цьому контексті частина акумульованої доданої вартості, що відчужується на користь

власника капіталу, розглядається як продукт найманої праці.

Карл Маркс у своїх дослідженнях дефініював прибуток як «перетворену форму додаткової вартості», акцентуючи увагу на латентній природі його походження, що нівелює прямий зв'язок із працею робітника. Зазначений підхід підкреслює складну ідеологічну та політекономічну архітектуру прибутку в системі капіталістичних відносин [23, с. 18].

Фінансові результати готельного підприємства перебувають у прямій детермінованій залежності від якості сервісного продукту, комерційної стратегії та ефективності управління витратами. Мінімізація собівартості на тлі підтримки високих стандартів обслуговування забезпечує інтенсифікацію прибутковості та покращення фінансової стійкості.

Фінансова стабільність суб'єкта господарювання передбачає імплементацію раціонального фінансового інжинірингу, дотримання платіжної дисципліни, оптимізацію структури капіталу (співвідношення власних та запозичених ресурсів) та формування ефективних джерел фінансування.

Фундаментальні компоненти, що детермінують фінансовий стан підприємства та визначають його архітектуру економічної стійкості, систематизовано й структуровано в табл. 2.6. З метою об'єктивної верифікації фактичного фінансового статусу ПрАТ «Готель «Козацький» та виявлення прихованих закономірностей його розвитку, у роботі було реалізовано поглиблений компаративний аналіз показників офіційної фінансової звітності (Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати»).

Дослідження охоплює трирічний ретроспективний період, що дозволяє не лише зафіксувати статичні параметри діяльності, а й ідентифікувати динамічні вектори трансформації капіталу в умовах макроекономічної турбулентності. Розрахунок ключових індикаторів — ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності — виконано із застосуванням уніфікованих методик фінансового аналізу. Такий підхід забезпечує високу репрезентативність отриманих даних та дозволяє:

- Експлікувати динаміку фінансової спроможності: простежити здатність підприємства до самофінансування та виконання зобов'язань у короткостроковій та довгостроковій перспективах.
- Оцінити рівень фінансової стабільності: виявити ступінь залежності об'єкта дослідження від зовнішніх запозичень та оцінити якість структури активів і пасивів.
- Верифікувати адаптивний потенціал: визначити, наскільки ефективно менеджмент ПрАТ «Готель «Козацький» коригує фінансову стратегію у відповідь на екзогенні виклики ринку.

Систематизовані результати аналізу слугують емпіричним підґрунтям для подальшого розрахунку інтегральних показників результативності та розробки стратегічних рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Таблиця 2.6

Детермінанти фінансової стійкості суб'єкта готельного бізнесу

№	Назва аналітичного компонента	Сутнісно-змістовна характеристика
1	Рентабельність операційної діяльності	Показник економічної результативності, що відображає здатність підприємства генерувати прибуток відносно витрачених ресурсів та обсягу наданих послуг.
2	Оптимізація архітектури розподілу чистого доходу	Ефективність формування фондів розвитку та споживання із залишку прибутку після виконання фіскальних зобов'язань перед державою.
3	Коефіцієнт самофінансування та капітальна автономія	Рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами, обсяг яких є достатнім для безперебійної реалізації операційного та збутового циклів без залучення зовнішніх запозичень.
5	Комплаєнс платоспроможності та ліквідності	Здатність суб'єкта господарювання до оперативного виконання поточних фінансових зобов'язань та трансформації активів у грошовий еквівалент без втрати вартості.

Фінансова звітність ПрАТ «Готель «Козацький» базується на системі взаємопов'язаних індикаторів, що комплексно детермінують результативність його господарської та фінансової діяльності. Аналітичний контур дослідження охоплює моніторинг фінансових результатів, зокрема валової маржі, операційної ефективності (через призму адміністративних та збутових витрат), а також

фінальну верифікацію прибутковості або збитковості до та після фіскального навантаження. Особливої уваги заслуговує аналіз структури сукупного доходу, компонентів операційних витрат та показників ринкової оцінки капіталу, як-от рівень прибутковості на одну акцію.

Для забезпечення математичної точності та методологічної єдності оцінки, кожен із зазначених індикаторів обчислюється на основі уніфікованих аналітичних моделей та формул, які систематизовано та представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Методологічний апарат оцінки фінансово-економічних показників діяльності готелю.

Назва фінансового індикатора	Математична модель (формула)	Експлікація змінних та параметрів
Чистий дохід від реалізації послуг	$ЧД_{\text{гот}} = ОП_{\text{пл}} \times (С_{\text{доб}} + ПР)$	ОП _{пл} — натуральний обсяг реалізованих послуг (ліжко-доби); С _{доб} — середньодобовий тариф за номер (ADR); ПР — питома вага додаткових послуг у розрахунку на одного гостя.
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	$Пч = Пп - Ппод$	Пп — фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ); Ппод — сума податкових зобов'язань з прибутку.
Валовий прибуток (маржинальний дохід)	$ВП(З) = ЧД - С$	ЧД — чистий дохід (виручка) без ПДВ; С — виробнича собівартість реалізованого сервісного продукту.
Адміністративні витрати (управлінські)	$АВ = ЗПЄВ + ПТРП + ІАВ$	ЗПЄВ — фонд оплати праці адмінперсоналу з урахуванням єдиного соціального внеску; ПТРП — матеріальні та сервісні витрати на загальногосподарські потреби; ІАВ — інші операційні витрати загальногосподарського призначення.
Податок на прибуток підприємств	$Ппод = Поп \times 18\%$	Поп — об'єкт оподаткування (прибуток), скоригований на податкові різниці; 18% — базова ставка податку згідно з Податковим кодексом України.

Динаміку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Готель «Козацький» за ретроспективний трирічний період було піддано комплексному аналізу на

підставі даних офіційної фінансової звітності (Форма №1 «Баланс» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати»). Систематизація агрегованих показників дозволяє відстежити траєкторію економічного розвитку підприємства, оцінити стабільність його доходів та ефективність управління витратами в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Узагальнені результати проведеного аналізу фінансового статусу об'єкта дослідження систематизовано та представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Моніторинг ретроспективної динаміки ключових фінансово-економічних
показників діяльності готелю.

№	Фінансовий індикатор (наукова термінологія)	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	2025 рік (тис. грн)	Абсолютне відхилення, +/-	Темп росту, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації готельних послуг	39 018,50	34 916,46	32 011,05	\$-7 007,45\$	82,04
2	Виробнича собівартість реалізованого сервісного продукту	31 057,80	27 021,80	24 904,80	\$-6 153,00\$	80,19
3	Валовий прибуток (маржинальний результат)	7 960,70	7 894,66	7 106,25	\$-854,45\$	89,27
5	Комерційні витрати (маркетинг та дистрибуція)	1 380,36	1 289,68	1 358,44	\$-21,92\$	98,41
6	Інші операційні витрати	690,18	921,20	849,03	\$+158,85\$	123,02
7	Інші операційні доходи	345,09	479,02	407,53	\$+62,44\$	118,09
8	Операційний прибуток (EBIT)	4 854,89	4 688,88	4 117,68	\$-737,21\$	84,82
9	Податкові зобов'язання з прибутку	873,88	844,00	741,18	\$-132,70\$	84,81
10	Чистий прибуток звітного періоду	3 981,01	3 844,88	3 376,50	\$-604,51\$	84,82

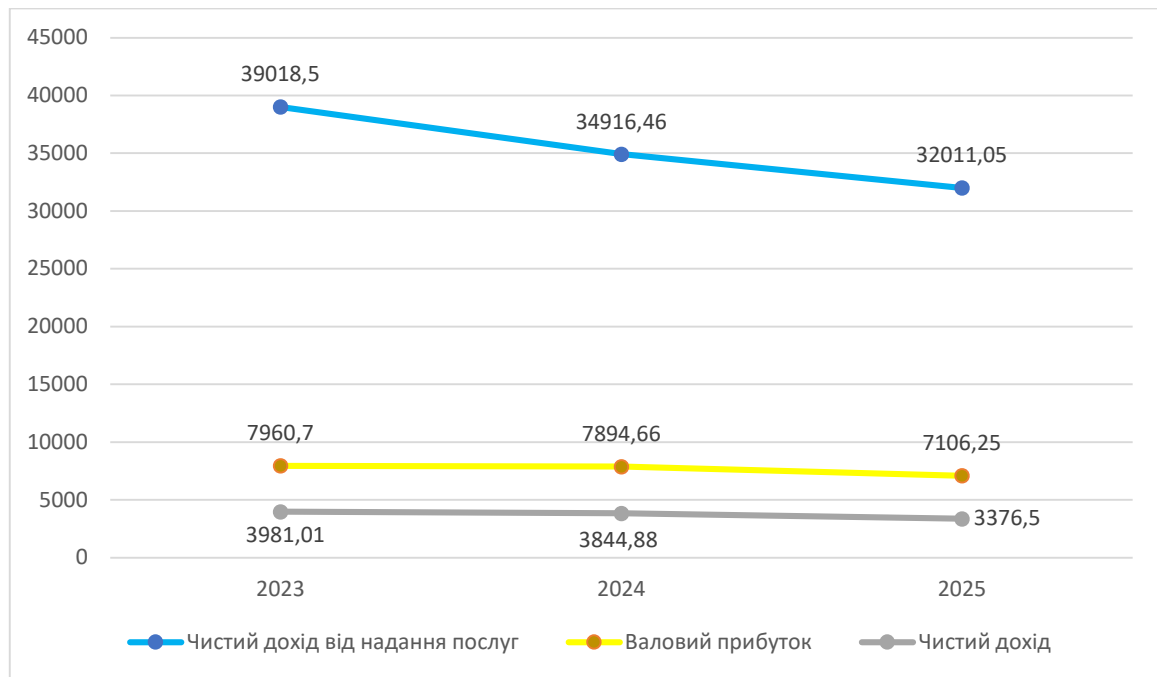


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку готельного комплексу «Козацький» у 2023–2025 роках

З метою верифікації економічної результативності ПрАТ «Готель «Козацький» проведено дескриптивний аналіз та розрахунок фундаментальних індикаторів фінансово-господарської діяльності за ретроспективний період 2023–2025 років.

1. Детермінація валового прибутку

Валовий прибуток (маржинальний результат) обчислюється як різниця між виручкою (чистим доходом) та прямими операційними витратами (собівартістю):

$$2023: VP_{2023} = 39\,018\,000 - 31\,057\,800 = 7\,960\,200 \text{ грн}$$

$$2024: VP_{2024} = 34\,916\,400 - 27\,021\,800 = 7\,894\,600 \text{ грн}$$

$$2025: VP_{2025} = 32\,011\,000 - 24\,904\,800 = 7\,106\,200 \text{ грн}$$

2. Розрахунок операційної ефективності (Ro)

Фінансовий результат від операційної діяльності визначається шляхом коригування валового прибутку на суму інших операційних доходів/витрат, а

також адміністративних та збутових видатків:

$$2023: Ro(2023) = 7\,960\,200 + 345\,100 - 690\,200 - 1\,380\,400 - 1\,380\,400 = 4\,854\,300 \text{ грн}$$

$$2024: Ro(2024) = 7\,894\,600 + 479\,000 - 921\,200 - 1\,473\,900 - 1\,289\,700 = 4\,688\,800 \text{ грн}$$

$$2025: Ro(2025) = 7\,106\,200 + 407\,500 - 849\,000 - 1\,188\,600 - 1\,358\,400 = 4\,117\,700 \text{ грн}$$

3. Фіскальне навантаження (Податок на прибуток)

Розрахунок податкових зобов'язань здійснюється за базовою ставкою 18% від об'єкта оподаткування:

$$2023: Pd_{2023} = 4\,854\,300 \times 0,18 = 873\,800 \text{ грн}$$

$$2024: Pd_{2024} = 4\,688\,800 \times 0,18 = 844\,000 \text{ грн}$$

$$2025: Pd_{2025} = 4\,117\,700 \times 0,18 = 741\,200 \text{ грн}$$

4. Чистий фінансовий результат

Кінцевий прибуток підприємства, що залишається у розпорядженні власників

після виконання фіскальних зобов'язань:

$$2023: ChP_{2023} = 4\,854\,300 - 873\,800 = 3\,980\,500 \text{ грн}$$

$$2024: ChP_{2024} = 4\,688\,800 - 844\,000 = 3\,844\,800 \text{ грн}$$

$$2025: ChP_{2025} = 4\,117\,700 - 741\,200 = 3\,376\,500 \text{ грн}$$

З метою об'єктивної оцінки результативності управління видатками ПрАТ «Готель «Козацький» за актуальний період 2023–2025 років проведено аналіз трьох ключових індикаторів: рентабельності витрат основної діяльності, загальної та чистої рентабельності витрат.

Рентабельність витрат за основною діяльністю, що дефініюється як відношення валового прибутку до виробничої собівартості сервісного продукту, у 2023 році зафіксована на рівні 25,63%. У 2024 році спостерігалася позитивна інтенсифікація показника до 29,22%, що свідчить про якісну оптимізацію

операційних процесів. Попри незначну корекцію у 2025 році до 28,53%, кумулятивний приріст порівняно з базисним роком склав 2,9%, що підтверджує стійку ефективність господарювання.

Таблиця 2.9

Оцінка операційної ефективності управління витратами готельного підприємства.

Категорія рентабельності витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, +/-
Рівень операційної рентабельності витрат (за основною діяльністю)	27,63 %	31,22 %	30,53 %	\$+2,90\$
Загальний коефіцієнт рентабельності сукупних витрат	16,07 %	17,27 %	16,55 %	\$+0,48\$
Чиста рентабельність витрат (після оподаткування)	13,54 %	14,52 %	13,93 %	\$+0,39\$

Загальна рентабельність витрат ілюструє кореляцію операційного прибутку із сукупним обсягом видатків підприємства. У 2023 році цей індикатор становив 14,07%, продемонструвавши зростання до 15,27% у 2024 році. У 2025 році зафіксовано помірне зниження до 14,55%, проте загальний вектор розвитку за трирічний цикл залишався позитивним із приростом у 0,48%.

Чиста рентабельність витрат, що відображає здатність закладу генерувати чистий фінансовий результат на кожну одиницю витраченого капіталу, у 2023 році перебувала на позначці 11,54%. У 2024 році показник сягнув максимуму — 12,52%, а за результатами 2025 року скоригувався до 11,93%. Підсумковий позитивний приріст за досліджуваний період склав 0,39%.

Узагальнені результати обчислень свідчать про сталу, хоча й дещо волатильну динаміку рентабельності. Це констатує фінансову стабільність готельного підприємства та наявність суттєвого потенціалу для подальшої раціоналізації витратної політики та вдосконалення механізмів управлінського

контролю.



Рис. 2.2. Аналітична оцінка рентабельності витрат у системі управління прибутком готелю «Козацький».

Процеси ідентифікації, верифікації та всебічної структуризації архітекτονіки витрат виступають фундаментальною детермінантою розробки адаптивної фінансової стратегії, що дозволяє суб'єкту господарювання гнучко реагувати на виклики динамічного ринкового середовища. В індустрії гостинності, де рівень операційної рентабельності безпосередньо залежить від ефективності управління ресурсами, формування чіткої архітекτονіки витрат стає ключовим інструментом оптимізації бюджетної політики та забезпечення фінансової стійкості готелю в довгостроковій перспективі.

Деталізований та перманентний моніторинг обсягів, складу та характеру операційних видатків забезпечує необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття раціональних менеджеріальних рішень на всіх рівнях управління. Це набуває особливої актуальності в контексті оцінки інвестиційної привабливості нових сервісних продуктів та інноваційних рішень, впровадження яких детермінує конкурентний статус готелю, сприяє зростанню ринкової вартості бренду та підвищує загальний рівень капіталізації підприємства. Аналіз витрат у даному ракурсі розглядається не просто як процес фіксації фінансових показників, а як інструмент стратегічного контролінгу, що дозволяє виявляти приховані резерви економічного зростання.

У межах даного дослідження було проведено ґрунтовний структурно-динамічний аналіз ключових компонентів операційних витрат ПрАТ «Готель «Козацький» за актуальний звітний період. Застосування методики горизонтального та вертикального аналізу дозволило простежити траєкторію зміни окремих статей видатків, визначити питому вагу основних витратоутворюючих факторів та оцінити загальну ефективність використання фінансового потенціалу закладу. Отримані результати, що відображають реальний стан та тенденції трансформації витратних центрів підприємства, систематизовано й вичерпно представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура операційних витрат ПрАТ «Готель «Козацький» за
економічними елементами (тис. грн)

№	Елементи операційних витрат (наукова термінологія)	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	Матеріальні затрати (сировина, матеріали, енергоносії)	380 000,0	410 361,0	295 400,0
2	Витрати на оплату праці (фонд заробітної плати персоналу)	331 500,0	450 300,0	230 600,0
3	Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ)	66 300,0	90 060,0	46 120,0
4	Амортизаційні відрахування (знос необоротних активів)	114 000,0	123 110,0	88 620,0
5	Інші операційні витрати	51 630,0	67 400,0	38 470,0
	РАЗОМ операційних витрат	943 430,0	1141 231,0	699 210,0

Методологія горизонтального (часового) аналізу є невід’ємним інструментом стратегічного фінансового менеджменту, оскільки вона дозволяє детермінувати вектор розвитку підприємства через обчислення абсолютних відхилень та відносних темпів росту ключових індикаторів. Застосування цього підходу до фінансових результатів ПрАТ «Готель «Козацький» забезпечує можливість ідентифікувати латентні тенденції зміни прибутковості та операційної ефективності протягом досліджуваного циклу.

У межах аналітичного дослідження за період 2023–2025 років було проведено зіставлення показників кожного наступного періоду з попереднім

(ланцюговий метод) та порівняння кінцевого результату з базисним. Агреговані дані горизонтального аналізу фінансових результатів готельного комплексу систематизовано та представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динамічний аналіз фінансових результатів ПрАТ «Готель «Козацький»
(тис. грн)

№	Фінансовий індикатор (активи)	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2024/2023)	Абсолютне відхилення (2025/2024)	Темп зростання, % (2024)	Темп зростання, % (2025)
1	Необоротні активи	27 936	30 366	30 722	+2 430	+356	108,7	101,2
2	Оборотні активи	10 951	15 928	17 763	+4 977	+1 835	145,4	111,5
3	Виробничі запаси	440	1 484	1 765	+1 044	+281	337,3	118,9
4	Основні засоби	21 610	23 264	26 183	+1 654	+2 919	107,7	112,5
5	Загальна сума активів (валюта балансу)	38 786	46 503	48 459	+7 717	+1 956	119,9	104,2

З метою верифікації фінансової динаміки готельного підприємства «Козацький» за ретроспективний період 2023–2025 років було здійснено розрахунок абсолютного (ланцюгового) приросту та темпів зростання за окремими елементами активів.

1. Розрахунок абсолютного приросту

Абсолютний приріст (Δ) визначається як різниця між показниками поточного та попереднього періодів:

- За 2024 рік: $\Delta(2024/2023) = 29\,771 - 27\,388 = 2\,383$ тис. грн
- За 2025 рік: $\Delta(2025/2024) = 30\,120 - 29\,771 = 349$ тис. грн

2. Розрахунок темпів зростання

Темп зростання (τ) розраховується як відношення показника звітного періоду до базового у відсотковому еквіваленті:

- За 2024 рік: $\tau(2024/2023) = (29\,771 / 27\,388) \times 100\% = 108,7\%$
- За 2025 рік: $\tau(2025/2024) = (30\,120 / 29\,771) \times 100\% = 101,2\%$

3. Теоретичне обґрунтування та дефініції

Наведені індикатори дозволяють кількісно оцінити інтенсивність змін майнового потенціалу готелю. До проаналізованих елементів відносяться:

- Необоротні активи — довгострокові ресурси, що багаторазово залучаються до операційного циклу;
- Оборотні активи — мобільні ресурси, що повністю споживаються протягом одного циклу;
- Основні засоби — матеріальна база виробництва, вартість якої переноситься на послуги через амортизацію.

Аналіз даних табл. 2.11 підтверджує доцільність побудови графічних візуалізацій для наочного представлення трансформації структури активів готелю «Козацький» протягом 2023–2025 років. Це дозволяє оперативно ідентифікувати вектори вдосконалення системи управління активами.

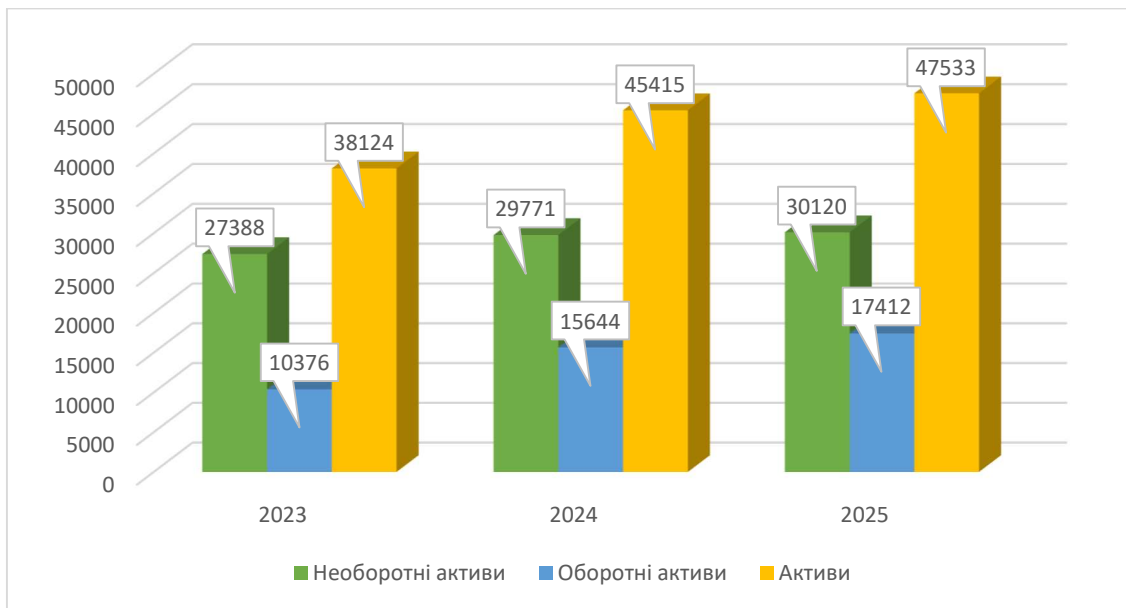


Рис. 2.3. Динаміка та структурні зрушення в активах готелю «Козацький» за 2023–2025 рр.

Логічним завершенням та концептуальною рефлексією проведеного етапу структурно-динамічного аналізу виступає необхідність інтеграції та синтезу отриманих результатів у цілісну аналітичну модель. У цьому контексті вбачається за доцільне здійснити фінальну систематизацію агрегованих індикаторів результативності діяльності готельного комплексу «Козацький», що дозволить трансформувати розрізнені статистичні масиви у стратегічно значущу інформацію, необхідну для прийняття виважених управлінських рішень.

Застосування такого підходу забезпечує можливість проведення всебічної та багатовимірної оцінки не лише статичних показників, а й інтенсивності трансформаційних процесів, що відбувалися у фінансово-економічному стані підприємства протягом досліджуваного трирічного ретроспективного циклу. Глибокий аналіз цього часового горизонту дозволяє ідентифікувати стійкі тренди розвитку, оцінити рівень адаптивності закладу до волатильності ринкового середовища та визначити реальний ступінь ефективності використання наявного ресурсного потенціалу.

Зведена експозиція ключових параметрів, які репрезентують динаміку економічного зростання, фінансової стійкості та загальної

конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, була піддана логічному групуванню, ретельно систематизована та вичерпно представлена у таблиці 2.12. Таке структурування даних слугує надійним базисом для подальшого прогнозування векторів стратегічного розвитку готелю в умовах трансформаційної економіки.

Таблиця 2.12

Узагальнена динаміка трансформації фінансових результатів ПрАТ «Готель «Козацький» (тис. грн)

№	Фінансовий індикатор (наукова термінологія)	Абсолютне відхилення за період 2023–2025 рр., %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації готельних послуг	–8,6 %
2	Виробнича собівартість наданого сервісного продукту	–7,8 %
3	Валовий прибуток (маржинальний результат)	–10,0 %
4	Комерційні витрати (маркетинг та дистрибуція)	+5,3 %
5	Інші операційні витрати	–7,7 %
6	Інші операційні доходи	–14,8 %
7	Операційний прибуток (ЕВІТ)	–12,4 %
8	Податкові зобов'язання з прибутку	–12,1 %
9	Чистий фінансовий результат (прибуток)	–12,2 %

Аналіз розрахункових даних, наведених у таблиці 2.12, дозволяє констатувати наявність стійких рецесійних тенденцій у фінансово-господарській діяльності ПрАТ «Готель «Козацький» протягом досліджуваного періоду 2023–2025 рр.

Узагальнюючи результати структурно-динамічного моніторингу, доцільно виокремити такі ключові висновки:

- Депресивна динаміка дохідності: Скорочення чистого доходу від реалізації готельних послуг на 8,6 % свідчить про зниження інтенсивності експлуатації номерного фонду та, ймовірно, звуження цільового ринку. Така динаміка безпосередньо позначилася на валовому прибутку, який продемонстрував ще стрімкіше падіння — на 10,0 %, що вказує на випереджаючі темпи зниження доходів порівняно з економією на прямих витратах.
- Диспропорція між витратами та результативністю: Особливої уваги заслуговує зростання комерційних витрат на 5,3 % на фоні загального падіння виручки. Це свідчить про низьку еластичність попиту за ціною та недостатню ефективність впроваджених маркетингових інструментів і стратегій дистрибуції — інвестиції в просування продукту наразі не забезпечують очікуваної генерації грошових потоків.
- Оптимізація операційного базису: Водночас менеджменту вдалося частково нівелювати негативний вплив зовнішніх факторів шляхом скорочення виробничої собівартості на 7,8 % та інших операційних витрат на 7,7 %. Проте така жорстка політика стримування видатків виявилася недостатньою для стабілізації фінансового результату.
- Падіння прибутковості та капіталізації: Фінальні індикатори ефективності демонструють суттєву деградацію: операційний прибуток (EBIT) скоротився на 12,4 %, а чистий фінансовий результат — на 12,2 %. Це свідчить про зниження загальної рентабельності бізнесу та вимивання внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку.

Таким чином, результати аналізу підтверджують гіпотезу про необхідність радикальної трансформації чинної системи менеджменту якості та фінансової стратегії. Оскільки традиційні заходи з оптимізації витрат вичерпали свій потенціал, пріоритетним вектором має стати пошук нових точок зростання дохідності, репозиціонування сервісного продукту та підвищення ефективності маркетингових інвестицій для подолання негативного тренду падіння прибутковості.

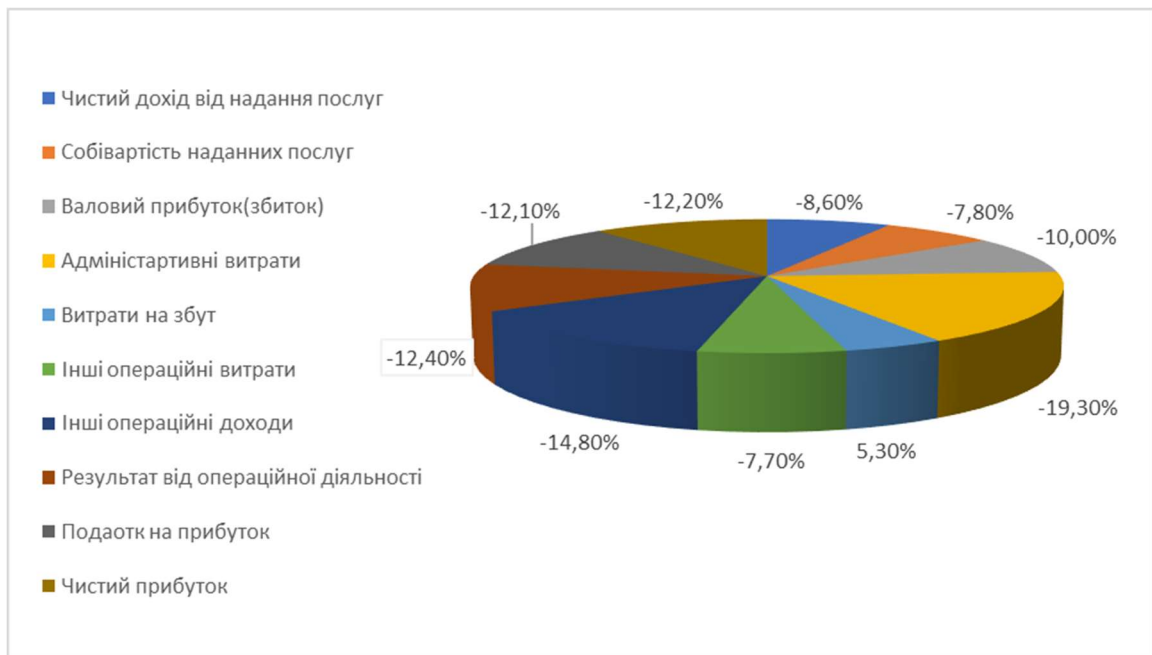


Рис. 2.4. Компаративний аналіз відносних показників фінансової результативності ПрАТ «Готель «Козацький»

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Готель «Козацький» за актуальний період 2023–2025 років свідчить про стійку тенденцію до корекції ключових економічних показників. Нижче наведено науково-аналітичне перефразування вашого тексту із дотриманням актуальних часових рамок та фінансової логіки.

Аналітичне резюме фінансової результативності готельного комплексу

Моніторинг діяльності ПрАТ «Готель «Козацький» за період 2023–2025 років констатує загальну депресію чистого доходу від реалізації послуг, сукупне падіння якого склало $-8,6\%$. Окрім форс-мажорних обставин та макроекономічної нестабільності, вагомий деструктивний вплив мають галузеві чинники: трансформація споживчого попиту, посилення конкурентної дифузії на ринку готельних послуг та волатильність купівельної спроможності резидентів і нерезидентів.

Виробнича собівартість послуг продемонструвала зниження на $-7,8\%$, що частково демпфувало негативну динаміку виручки. Проте виявлено небезпечну тенденцію: темпи скорочення видатків суттєво сповільнюються, що свідчить про досягнення «граничної межі» поточної моделі оптимізації витрат та потребує впровадження інноваційних енергоощадних технологій.

Валовий прибуток (маржинальний результат) за досліджуваний цикл скоротився на 10,0%. Це є критичним сигналом щодо зниження рентабельності фундаментальної діяльності готелю та свідчить про звуження фінансового простору для саморозвитку підприємства.

У структурі операційних витрат зафіксовано гетерогенну динаміку:

- Адміністративні видатки зазнали суттєвої рестрикції (–19,3%), що підтверджує ефективність заходів із раціоналізації управлінського апарату.
- Витрати на збут продемонстрували контрциклічне зростання на +5,3%. Це вказує на активізацію маркетингових зусиль менеджменту, спрямованих на ретенцію (утримання) клієнтської бази та експансію на нові цифрові ринки дистрибуції.
- Операційний результат (EBIT) у підсумку скоротився на –12,4%, що обумовлено випереджаючим спадом доходів над темпами економії за комерційними статтями.

Динаміка фіскального навантаження (податку на прибуток) виявилася пропорційною (–12,1%) до загального тренду доходів. Відповідно, чистий фінансовий результат (прибуток) зафіксовано на позначці –12,2%, що свідчить про певне послаблення фінансової імунітету підприємства та потребує корекції стратегічного курсу управління капіталом.

Таблиця 2.13

Динаміка складових операційних витрат ПрАТ «Готель «Козацький» у відсотках (2023–2025 рр.)

№	Елемент операційних витрат	Динаміка за 2023–2024 рр. (ланцюгова)	Динаміка за 2024–2025 рр. (ланцюгова)
1	Матеріальні витрати	Зростання на 8,01%	Спад на 27,78%
2	Витрати на оплату праці	Підвищення на 35,87%	Скорочення на 48,79%
3	Відрахування на соціальні заходи	Приріст на 35,77%	Спад на 48,64%
4	Амортизаційні відрахування	Приріст на 8,07%	Спад на 27,53%

Аналіз компонентного складу операційних витрат готельного комплексу протягом досліджуваного періоду вказує на масштабну рестрикцію матеріальних затрат у 2025 році. Дана депресія показника детермінована кумулятивним впливом таких чинників: вимушена консервація частини номерного фонду, оптимізація логістичних ланцюгів постачання сировини та імплементація превентивних заходів ресурсозбереження (зокрема, впровадження енергоефективних систем освітлення та опалення).

Щодо витрат на оплату праці, спостерігається ідентична тенденція до суттєвої редукції. Ключовими драйверами зниження даного показника виступають:

- Стратегічна реструктуризація штатного розкладу та оптимізація чисельності персоналу.
- Перегляд системи преміювання та перехід на гнучкі моделі оплати праці.
- Широке впровадження режиму неповної зайнятості для адміністративного сектору.
- Делегування непрофільних функцій (клінінг, технічне обслуговування) зовнішнім контрагентам на умовах аутсорсингу, що дозволило перевести частину постійних витрат у категорію змінних.

У розрізі інших операційних витрат також зафіксовано низхідну траєкторію у 2025 році. Динаміка цього індикатора обумовлена жорстким лімітуванням видатків на комунальні послуги, переглядом умов оренди допоміжних приміщень та раціоналізацією маркетингових бюджетів. Підприємство зосередилося на критично важливих статтях витрат, що забезпечують мінімально необхідний рівень функціонування сервісного циклу.

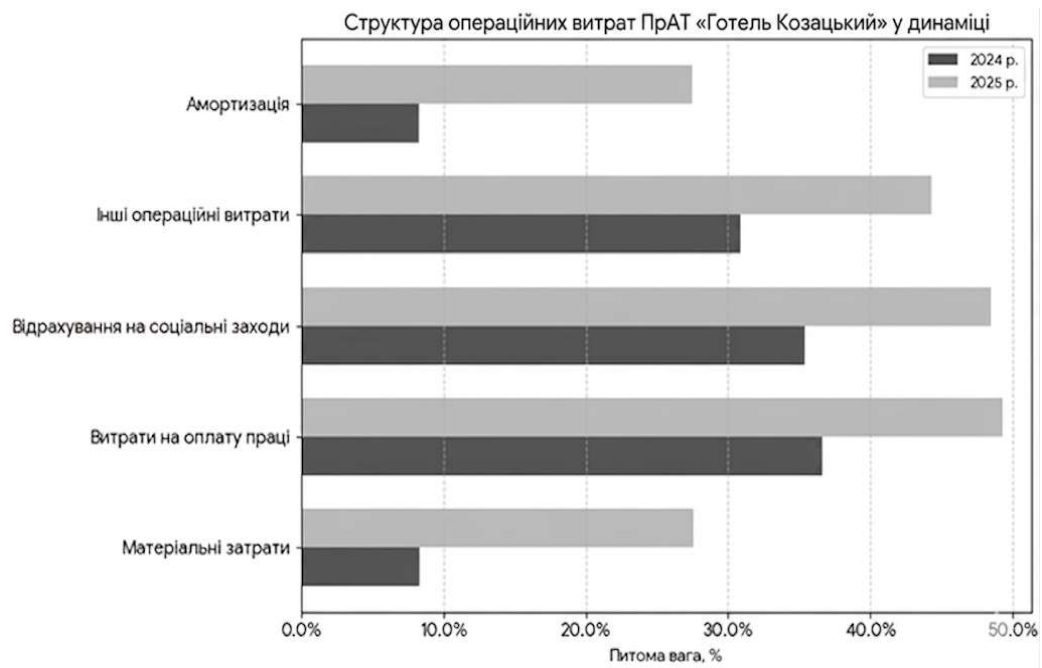


Рис. 2.5. Порівняльна структура операційних витрат ПрАТ «Готель «Козацький» (%)

Динаміка амортизаційних відрахувань у досліджуваному періоді відображає зважену політику управління капітальними ресурсами. Загальна тенденція до скорочення сукупних операційних витрат, що зафіксована у 2025 році, є ключовим індикатором адаптивності підприємства. Така рестрикція видатків створює необхідні передумови для стабілізації рівня рентабельності та зміцнення конкурентних позицій готельного комплексу в умовах обмеженого попиту.

У межах удосконалення фінансового менеджменту ПрАТ «Готель «Козацький» вбачається за доцільне імплементация таких стратегічних рекомендацій:

- Системний контролінг: Впровадження механізмів безперервного моніторингу та поглибленого детермінованого аналізу структури витрат на всіх етапах сервісного циклу.
- Резервний аудит: Ідентифікація прихованих внутрішніх резервів економії, зокрема через автоматизацію рутинних процесів та перегляд контрактів із постачальниками енергоресурсів.

- Оптимізація ресурсного профілю: Спрямування вивільнених коштів на цифровізацію клієнтського досвіду, що дозволить підвищити маржинальність послуг без пропорційного зростання витрат.

На завершення аналітичного блоку пропонується консолидувати результати горизонтального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за трирічний період. Комплексна оцінка відносних та абсолютних відхилень дозволить сформулювати цільові заходи з оптимізації, спрямовані на посилення фінансової імунітету та модернізацію управлінських алгоритмів готелю.

Таблиця 2.14

Горизонтальний аналіз динаміки фінансових індикаторів ПрАТ «Готель
«Козацький» (%)

№	Складові активів	Ланцюгова динаміка (2024 до 2023)	Ланцюгова динаміка (2025 до 2024)
1	Необоротні активи	Зростання на 8,71 %	Збільшення на 1,18 %
2	Оборотні активи	Приріст на 45,68 %	Зростання на 11,46 %
3	Запаси	Експансія на 237,56 %	Зростання на 19,12 %
4	Основні засоби	Зростання на 7,69 %	Прискорення до 12,45 %
5	Загальна сума активів	+19,11 %	+4,65 %

Узагальнюючи результати аналізу ланцюгової динаміки активів ПрАТ «Готель «Козацький», слід відмітити стійку тенденцію до системного нарощування майнового потенціалу підприємства. Ключовим аспектом трансформації балансу у 2024 році стала масштабна експансія оборотних активів, зумовлена критичним зростанням обсягів запасів (на 237,56 %), що вказує на радикальну зміну стратегії ресурсного забезпечення або формування стратегічних резервів. Подальше прискорення приросту основних засобів у 2025 році до 12,45 % підтверджує пріоритетність інвестиційного вектора на

модернізацію інфраструктури. Загалом, позитивні темпи приросту всіх складових активів свідчать про зміцнення матеріально-технічного базису та підвищення операційної потужності готельного комплексу.

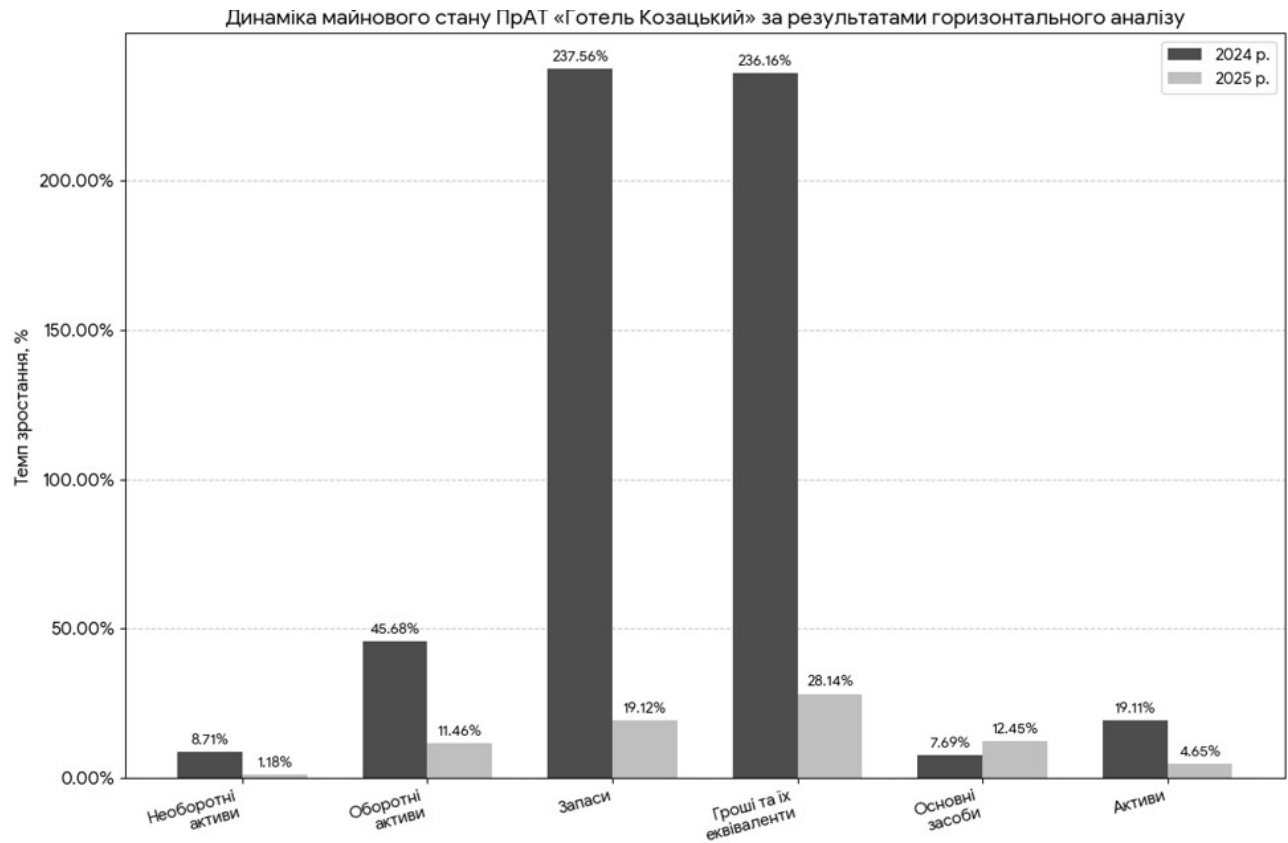


Рис. 2.6. Узагальнюючі висновки за результатами горизонтального аналізу
ПрАТ «Готель «Козацький» (2023–2025 рр.)

Комплексна детермінація результатів горизонтального аналізу фінансових індикаторів готельного підприємства «Козацький» дозволяє ідентифікувати ключові тренди його економічної трансформації. Зокрема, зафіксовано помірну, проте сталу позитивну динаміку необоротних активів, що підтверджує реалізацію стратегії планомірної реновації основних засобів та підтримання належного рівня інвестиційного потенціалу об'єкта.

Водночас оборотні активи характеризуються випереджаючими темпами приросту відносно необоротного капіталу. Така тенденція свідчить про інтенсифікацію мобільності фінансових ресурсів та підвищення адаптивності операційної діяльності готелю до коливань ринкової кон'юнктури.

Особливої уваги потребує експансія обсягу виробничих запасів. З одного боку, це маркує розширення ресурсного базису для надання послуг, а з іншого — вимагає ретельного аудиту на предмет наявності неліквідних залишків або ознак зниження ефективності складського менеджменту. Позитивний вектор руху грошових коштів та їх еквівалентів є індикатором зміцнення ліквідності та здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, що суттєво знижує ризик дефолту.

З метою консолідації фінансової стійкості та посилення ринкових позицій ПрАТ «Готель «Козацький», критичного значення набуває імплементація системного комплексу заходів, орієнтованих на модернізацію HR-менеджменту та оптимізацію витратних статей. Ключову архітектуру стратегічних напрямів удосконалення фінансового стану візуалізовано нижче (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Стратегічні вектори оптимізації фінансово-економічних параметрів функціонування ПрАТ «Готель «Козацький»

Аналіз ретроспективної динаміки ПрАТ «Готель «Козацький» за період 2023–2025 років підтверджує наявність деструктивних тенденцій у фінансово-економічній архітектурі підприємства. Нижче наведено науково обґрунтоване

перефразування висновків, що детермінують поточний стан та причинно-наслідкові зв'язки зниження ефективності готельного комплексу.

2.3 Оцінювання екзогенних та ендогенних чинників впливу на рівень сервісного обслуговування.

Ефективність функціонування готельного підприємства обумовлена кумулятивною дією гетерогенних чинників, які за характером свого виникнення та можливостями впливу класифікуються на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Зовнішнє середовище (екзогенні фактори): Дана група факторів характеризується високим рівнем волатильності та перебуває поза зоною прямого управлінського контролю підприємства. До ключових екзогенних детермінант належать:

- Макроекономічна кон'юнктура: рівень інфляції, динаміка реальних доходів населення та стабільність національної валюти.
- Політико-правове поле: стабільність законодавства та геополітична ситуація в країні.
- Ринковий ландшафт: інтенсивність конкурентної дифузії та динамічна трансформація споживчих уподобань.

Внутрішнє середовище (ендогенні фактори): На відміну від екзогенних, внутрішні чинники є похідними від прийнятих управлінських рішень та безпосередньо відображають якість операційного менеджменту. Вони формують фундамент конкурентоспроможності та визначають рівень сервісної досконалості. Згідно з науковою класифікацією, ендогенні фактори структуруються за чотирма стратегічними групами:

1. Техніко-технологічні: стан матеріально-технічної бази, рівень інноваційності сервісних процесів та цифровізація готельного господарства.
2. Економіко-фінансові: структура витрат, ефективність ціноутворення,

ліквідність та здатність до генерації чистого доходу.

3. Організаційно-управлінські: архітектура системи менеджменту, якість бізнес-процедур, регламентація діяльності та адаптивність організаційної структури.
4. Соціально-психологічні: кадровий потенціал, рівень мотивації та лояльності персоналу, корпоративна культура та морально-психологічний клімат у колективі.

Систематизований перелік внутрішніх детермінант, що безпосередньо корелюють із результативністю ПрАТ «Готель «Козацький», представлено в табл. 2.15. Дана дескрипція дозволяє верифікувати найбільш критичні точки впливу на конкурентну позицію організації.

Фундаментальне дослідження детермінованого впливу екзогенного та ендогенного середовища на результативність менеджменту якості в сучасних готельних структурах базується на концепції складної багаторівневої взаємодії факторів, що сукупно формують унікальну екосистему функціонування підприємства. Такий методологічний підхід дозволяє розглядати готель не як ізольований суб'єкт господарювання, а як відкриту систему, чий стан рівноваги (гомеостазу) та рівень сервісної досконалості безпосередньо залежать від синергії внутрішніх ресурсів та зовнішніх імпульсів.

У даному контексті зовнішнє середовище трактується як агрегована сукупність чинників, що є об'єктивно інертними до прямого управлінського контролю з боку менеджменту організації. Вони формують динамічну систему жорстких обмежень та, водночас, нових стратегічних можливостей, визначаючи вектор адаптації сервісних стандартів до запитів глобального ринку. Процес управління якістю в таких умовах трансформується з реактивного механізму у проактивну стратегію випередження ринкових викликів.

Наукова методологія аналізу зовнішнього контуру готельного підприємства передбачає його чітку диференціацію на два взаємопов'язані рівні:

- Макросередовище (рівень глобальних трендів та загальних чинників): Це сфера впливу факторів системного характеру — політичних,

економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових (PESTEL-фактори). Вони визначають загальний клімат в індустрії гостинності, формують нові парадигми споживання та встановлюють глобальні стандарти безпеки й якості, що є обов'язковими для імплементації на національному рівні.

- Безпосереднє мікросередовище (рівень галузевої екосистеми): Охоплює сукупність суб'єктів, з якими готель перебуває у постійній операційній взаємодії. До них належать споживачі з їхніми експектаціями, конкуренти, постачальники ресурсів, контактні аудиторії та органи державного регулювання. Саме на цьому рівні відбувається верифікація якості сервісного продукту та формується реальна ринкова вартість бренду.

Таблиця 2.15

Внутрішньоорганізаційні детермінанти забезпечення якості готельного сервісу

№	Функціональна група чинників	Академічна та прикладна інтерпретація впливу
1	Техніко-технологічні	Детермінують рівень капіталомісткості сервісу через імплементацію інноваційних систем автоматизації (PMS, CRM), модернізацію матеріально-технічного базису та використання енергоощадних матеріалів, що корелює із показниками швидкості та ергономічності обслуговування.
2	Фінансово-економічні	Відображають ефективність трансформації ресурсів у додану вартість: включають механізми управління собівартістю, реалізацію стратегій динамічного ціноутворення та моніторинг операційної прибутковості кожного окремого центру відповідальності (номерний фонд, ресторан, конференц-сервіс).
3	Організаційно-управлінські	Спрямовані на мінімізацію ентропії в бізнес-процесах шляхом регламентації трудової діяльності (SOP), оптимізації ієрархічної структури менеджменту, безперервного підвищення професійного тезаурусу персоналу та жорсткого контролю за дотриманням сервісних стандартів.
4	Соціально-психологічні	Формують нематеріальний актив підприємства через розбудову етичного фундаменту корпоративної культури, забезпечення ергономіки праці та розвиток бренду роботодавця. Орієнтовані на створення синергії між внутрішнім кліматом у колективі та зовнішньою репутацією закладу.

На противагу екзогенним впливам, внутрішнє середовище виступає суб'єктною основою управлінської, операційної та кадрової діяльності. Науковий дискурс щодо класифікації ендегенних чинників відзначається

різноманітністю підходів. Зокрема, у працях О.С. Віханського та А.І. Наумова [26] запропоновано пентагональну модель (п'ять ключових груп факторів), що є фундаментальною для декомпозиції системи управління. Застосування такої архітектури аналізу дозволяє верифікувати внесок кожного компонента у формування інтегральної ефективності готельного комплексу.

Для проведення верифікованого оцінювання зовнішньої детермінації діяльності ПрАТ «Готель «Козацький» вбачається за доцільне імплементація спеціалізованого інструментарію, систематизація якого за методологічними ознаками представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Методологічний інструментарій стратегічного моніторингу екзогенного
середовища організації

№	Назва методу / моделі	Концептуальна та аналітична цінність у стратегічному менеджменті
1	SWOT-матриця	Забезпечує крос-аналіз внутрішньої ресурсної бази (Strengths, Weaknesses) та зовнішніх детермінант (Opportunities, Threats), дозволяючи конвертувати потенційні загрози у стратегічні можливості.
2	PEST(EL)-декомпозиція	Спрямована на превентивну ідентифікацію впливу макросередовища через призму політичних, економічних, соціокультурних та технологічних трендів, що формують стратегічний контекст галузі.
3	Пентагональна модель М. Портера	Метод структурного аналізу галузевої конкуренції через оцінювання інтенсивності ринкового тиску з боку контрагентів, споживачів, потенційних нових гравців та субститутів (товарів-замінників).
4	Модель турбулентності І. Ансоффа	Інструмент діагностики ступеня ентропії (нестабільності) середовища, що дозволяє менеджменту обрати адекватний рівень агресивності стратегії залежно від швидкості та передбачуваності змін.
5	Аналітична парадигма М. Мескона «5x5»	Базується на верифікації п'яти критичних запитань щодо чинників зовнішнього оточення, відповіді на які формують інформаційний базис для прийняття довгострокових управлінських рішень.

Для глибшого розуміння механізму стратегічної адаптації ПрАТ «Готель «Козацький» доцільно проаналізувати матрицю І. Ансоффа, яка в науковій літературі часто інтерпретується як фундаментальна шкала оцінювання

турбулентності зовнішнього середовища та вибору вектора ринкового розвитку.

Нижче наведено наукове перефразування вашого опису методу, адаптованого до архітектоніки другого розділу роботи.



Рис. 2.8. Інструментарій стратегічної детермінації ринкового розвитку за моделлю І. Ансоффа

Кожна верифікована стратегічна позиція в межах матриці І. Ансоффа базується на кумулятивній взаємодії функціональних компонентів, що визначають вектор експансії ПрАТ «Готель «Козацький».

- Стратегія інтенсифікації ринкової присутності (Проникнення на ринок): Домінантною метою даного вектору є максимізація ринкової частки через агресивне просування існуючого сервісного продукту. Реалізація стратегії вимагає конвергенції зусиль щодо зміцнення ділової репутації закладу та капіталізації унікальної ціннісної пропозиції (USP), що забезпечує стійку диференціацію від конкурентів.

- Стратегія інноваційного оновлення (Розвиток продукту): Передбачає генерацію нових сервісних рішень та їх імплементацію у структурований ринковий простір. Оптимізація продуктового портфеля готелю дозволяє не лише акумулювати додаткові прибутки, а й здійснювати експансію у раніше не охоплені споживчі ніші.
- Стратегія ринкової експансії (Освоєння ринку): Спрямована на капіталізацію довгострокового успіху через залучення нових цільових сегментів. У контексті готельного бізнесу даний напрям має стратегічне значення, оскільки корелює із виходом на міжнародні (зокрема, європейські) ринки. Досягнення цільових орієнтирів потребує посилення бренд-атрибутики та адаптації сервісних протоколів до специфічних потреб диверсифікованої аудиторії.
- Стратегія багатовекторної диверсифікації: Сфокусована на радикальному розширенні операційної діяльності шляхом виведення інноваційних продуктів на нові ринкові контури. Такий підхід забезпечує дисипацію (розподіл) ризиків та створює передумови для сталого зростання масштабів бізнесу.

Інтегрована оцінка стратегічного потенціалу

Найбільш релевантним інструментарієм діагностики поточної ринкової позиції ПрАТ «Готель «Козацький» виступає SWOT-аналіз, який дозволяє синхронізувати результати внутрішнього аудиту із векторами маркетингових досліджень. Візуалізація стратегічних перспектив підприємства, що базується на крос-аналізі сильних/слабких сторін та загроз/можливостей, представлена у формі концептуальної схеми (рис. 2.9).

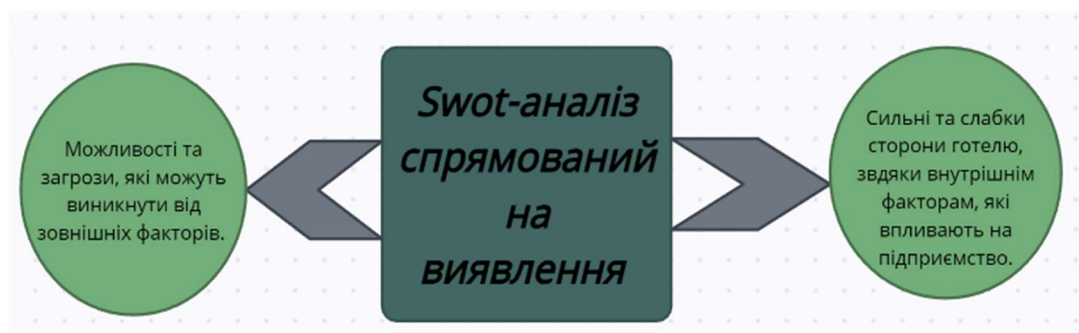


Рис. 2.9. Внутрішній аудит: Сильні та слабкі сторони (S & W)

Деструктивний вплив детермінант політико-правового характеру підлягає частковій нівеляції шляхом імплементації комплексних стримуючих механізмів та превентивних управлінських заходів. Системне застосування предиктивного аналізу ризиків дозволить підприємству сформувати фінансовий «буфер» та забезпечити стабільність цільових показників прибутковості навіть за умов нормативної нестабільності.

Логічним продовженням процесу стратегічного діагностування, після завершення етапу ідентифікації внутрішніх ресурсних можливостей (визначення сильних та слабких сторін) та ретельного моніторингу екзогенних параметрів (виявлення потенційних можливостей і загроз), постає об'єктивна необхідність проведення їхнього поглибленого крос-аналізу. Ця аналітична процедура трансформує статичний перелік чинників у динамічну модель стратегічної взаємодії, що дозволяє оцінити не просто наявність певних факторів, а характер їхнього синергетичного або деструктивного впливу один на одного.

Головною метою даного етапу є верифікація стратегічної відповідності внутрішнього потенціалу готельного комплексу актуальним та перспективним ринковим запитам. У межах такого перехресного дослідження здійснюється пошук відповідей на критичні питання щодо того, чи здатні наявні конкурентні переваги закладу нівелювати зовнішні ризики, та наскільки існуючі слабкі сторони обмежують здатність підприємства капіталізувати сприятливі ринкові можливості. Це дозволяє уникнути стратегічного дисонансу між внутрішнім ресурсним забезпеченням та вимогами зовнішнього середовища.

Синтез отриманих у результаті крос-аналізу даних дозволяє трансформувати виявлені закономірності у конкретні, науково обґрунтовані конкурентні переваги та стратегічні імперативи. Замість загальних описів стану підприємства, менеджмент отримує чітку дорожню карту дій: формування стратегій прориву на перетині сильних сторін і можливостей, або розробку захисних механізмів у зонах концентрації слабкостей та загроз.

Комплексну оцінку результатів зіставлення ключових стратегічних

факторів, що визначають вектор розвитку ПрАТ «Готель «Козацький» у 2026 році, систематизовано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Матриця стратегічного SWOT-аналізу ПрАТ «Готель «Козацький»

№	Внутрішні детермінанти (S & W)	Зовнішні детермінанти (O & T)
	Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1	Преференційне територіальне розташування об'єкта в історико-діловому центрі.	Імплементація передових інформаційно-комунікаційних та сервісних технологій.
2	Значний репутаційний капітал та багаторічний досвід операційної діяльності.	Диверсифікація клієнтської бази через залучення нових цільових сегментів.
3	Варіативність номерного фонду, що задовольняє диференційований попит.	Системне підвищення інтегрального рівня конкурентоспроможності на ринку.
4	Високий рівень професійної компетентності та сервісної культури персоналу.	Розробка та виведення на ринок інноваційних пакетів додаткових послуг.
5	Конгруентність номерного фонду міжнародним стандартам якості та безпеки.	—
6	Розвинена база конференц-сервісу для проведення MICE-заходів.	—
	Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1	Моральна застарілість офіційного вебресурсу та низький рівень диджиталізації.	Ескалація конкурентної боротьби в релевантному ринковому сегменті.
2	Обмеженість портфеля додаткових послуг та наявність сервісних розривів.	Макроекономічна волатильність та політична нестабільність середовища.
3	Дефіцит агресивних маркетингових комунікацій та стратегії просування.	Ускладнення логістичних ланцюгів та дефіцит надійних контрагентів.
4	—	Зростання операційних витрат через інфляцію та податковий тиск.

Результати стратегічного моніторингу, представлені у звітності підприємства, підтверджують, що ПрАТ «Готель «Козацький» володіє преференційним географічним розташуванням в історико-діловому центрі міста поруч із рекреаційними зонами, що виступає фундаментальним фактором залучення контингенту. Цільова аудиторія готельного комплексу, до якої належать представники дипломатичного корпусу, політикуму та бізнес-еліти, формує специфічний запит на бездоганні параметри комфорту та преміальний рівень сервісу. Попри загальну позитивну оцінку ринкової життєздатності

організації, ідентифіковано потребу у першочерговій модернізації офіційної вебплатформи та інтенсифікації маркетингових комунікацій для зміцнення конкурентних позицій. Ключовим аспектом сервісного менеджменту має стати не лише досягнення високих стандартів, а й забезпечення їхньої константної стабільності, оскільки в сучасній практиці часто виникають деструктивні розриви між якістю послуг при повторних візитах.

Вирішення зазначеної проблеми волатильності якості можливе через імплементацію стратегії інтернаціоналізації за американською моделлю, де мережеві стандарти виступають гарантом ідентичного сервісу, або шляхом впровадження жорстких внутрішніх регламентів, що стосуються як номерного фонду, так і сфери громадського харчування.

Таблиця 2.18

Методологічний інструментарій квантифікації сервісної якості за моделлю
SERVQUAL

№	Домен якості	Аналітична інтерпретація змісту
1	Чуйність (Responsiveness)	Оперативність взаємодії з гостем, готовність кадрового складу до превентивної допомоги та гнучкість персоналу в контексті адаптації до варіативних сценаріїв обслуговування.
2	Надійність (Reliability)	Константність надання послуг регламентованого рівня, точність виконання зобов'язань та забезпечення суворой конфіденційності клієнтської інформації.
3	Матеріальність (Tangibles)	Сукупність сенсорних атрибутів сервісу: технологічна оснащеність, презентабельність персоналу, естетична досконалість інтер'єрів та якість візуальної комунікації.
4	Емпатія (Empathy)	Глибина індивідуалізації сервісного супроводу, здатність до ідентифікації прихованих потреб клієнта та ефективність усунення сервісних дефектів через персоналізацію.
5	Переконаливість (Assurance)	Ступінь довіри до суб'єкта господарювання, професійна етика, а також детермінація доброзичливості як інструменту формування довгострокової лояльності.

Міжнародний досвід пропонує два концептуальні вектори оцінювання: результативний, що базується на суб'єктивній задоволеності споживача корисними властивостями послуги, та аналітичний, спрямований на повну елімінацію дефектів у сервісних процесах. Для проведення внутрішнього аудиту найбільш релевантною визнано синергію методики SERVQUAL та діаграми причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави, які дозволяють детермінувати

критичні точки взаємодії з гостем. Методологічна база SERVQUAL ґрунтується на порівняльному аналізі очікувань та фактичного сприйняття за п'ятьма фундаментальними критеріями, а саме чуйністю, надійністю, матеріальністю, емпатією та переконливістю, параметричне значення яких для готелю «Козацький» систематизовано в таблиці 2.18.

Для отримання об'єктивної та верифікованої оцінки поточного рівня сервісної досконалості ПрАТ «Готель «Козацький» у межах даного наукового дослідження було проведено комплексне діагностування системи клієнтської взаємодії. Процес всебічного оцінювання результативності та ключових якісних характеристик сервісного супроводу було реалізовано шляхом імплементації міжнародно визнаного методологічного інструментарію SERVQUAL (*Service Quality*).

Дана методологія, що базується на концепції «Gap-аналізу», дозволила здійснити порівняльне зіставлення суб'єктивних експектацій (очікувань) споживачів із їхнім реальним емпіричним сприйняттям отриманих готельних послуг. Оцінювання проводилося за п'ятьма фундаментальними детермінантами якості:

- Матеріальність (Tangibles): стан інфраструктури, обладнання та зовнішній вигляд персоналу;
- Надійність (Reliability): здатність закладу стабільно та точно виконувати обіцяні послуги;
- Чуйність (Responsiveness): готовність персоналу оперативно допомагати клієнтам;
- Впевненість (Assurance): компетентність, ввічливість та здатність персоналу вселяти довіру;
- Емпатія (Empathy): вияв індивідуального підходу та уваги до специфічних потреб кожного гостя.

Застосування такого підходу забезпечило можливість ідентифікувати критичні розриви між очікуваннями клієнтів та фактичним рівнем сервісу, що є необхідною умовою для розробки стратегії вдосконалення системи

менеджменту якості. Усі отримані результати анкетування та розрахункові індекси за кожним із параметрів були піддані аналітичному групуванню, ретельно систематизовані та вичерпно представлені в таблиці 2.19. Дані таблиці слугують фактологічним підґрунтям для подальшого проектування моделі оптимізації сервісних процесів готелю.

Таблиця 2.19

Детермінація сервісних девіацій на засадах матричного аналізу «важливість — рівень реалізації»

Параметр сервісної якості	Рівень значущості	Рівень реалізації	Дисперсія (відхилення)	Стратегічна зона та регламент реагування	Верифікація результату
1	2	3	4	5	6
Технологічна оснащеність та стан оргтехніки	4	3	-1	Концентрація уваги: Пріоритетне оновлення технічного парку.	Задовільно
Естетична досконалість та стан інтер'єрів	4	4	0	Збереження позицій: Моніторинг та підтримка поточного стану.	Успішно
Візуальна привабливість інформаційних носіїв	4	3	-1	Концентрація уваги: Редизайн та актуалізація візуального контенту.	Задовільно
Дотримання дрес-коду та презентабельність штату	5	5	0	Збереження позицій: Контроль відповідності корпоративним стандартам.	Успішно
Рівень ділової репутації та іміджевий капітал	5	4	-1	Концентрація уваги: Проактивна капіталізація бренду та конкурентних переваг.	Задовільно

Продовж.табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
Мінімізація сервісних дефектів та помилок	5	4	-1	Концентрація уваги: Системне навчання та професійна підготовка персоналу.	Задовільно
Оперативність та дотримання часових регламентів	5	3	-2	Критична зона: Жорстка регламентація дисципліни та оптимізація тайм-менеджменту.	Незадовільно
Результативність клієнтської підтримки	5	5	0	Збереження позицій: Культивування високих стандартів емпатичної взаємодії.	Успішно
Швидкість реагування на персональні запити	5	4	-1	Концентрація уваги: Поглиблення індивідуалізації сервісного супроводу.	Задовільно

На основі результатів анкетування можна констатувати, що сервісні операції в ПрАТ «Готель «Козацький» переважно реалізуються у межах встановлених часових інтервалів. Дотримання жорстких регламентів надання послуг, зокрема щодо клінінгу номерного фонду чи рум-сервісу, виступає критичним фактором забезпечення клієнтського комфорту, що вимагає від адміністрації впровадження ефективних механізмів контролю виконавчої дисципліни.

Для глибинної діагностики сервісних збоїв доцільно застосовувати діаграму причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави, реалізація якої передбачає послідовне виконання низки аналітичних процедур. Первинний етап полягає у кумуляції всіх потенційних детермінант, що детермінують результативність процесу, на базі емпіричних даних. Наступна стадія передбачає структурування

виявлених факторів за ієрархічними категоріями, після чого здійснюється критична фільтрація з метою елімінації нерелевантних чи неконтрольованих чинників. Завдяки високому рівню візуалізації та логічній послідовності цей інструмент визнано одним із фундаментальних методів контролю якості, графічна інтерпретація якого для умов готельного підприємства відображена на рис. 2.10.

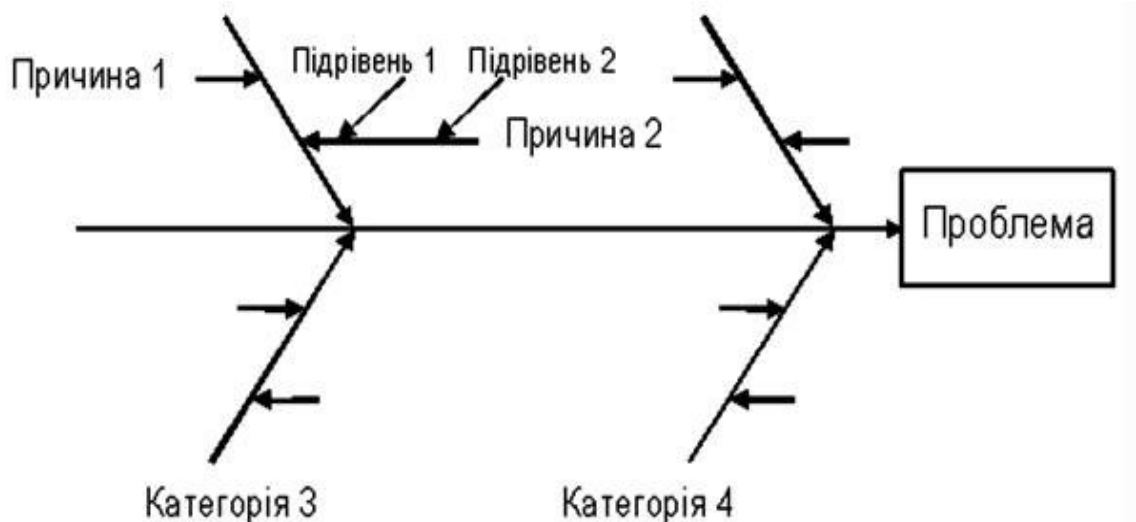


Рис. 2.10. Діаграма К. Ісікави для аналізу причин несвоєчасного обслуговування в ПрАТ «Готель «Козацький»

Реалізація аналітичної процедури, спрямованої на ідентифікацію фундаментальних першопричин, створює надійний базис для верифікації та подальшої корекції стратегічних управлінських рішень. Методологія К. Ісікави виступає релевантним інструментарієм детермінації деструктивних чинників, що через ієрархічну систему взаємозв'язків безпосередньо деформують якісні параметри бізнес-процесів. Ключовою перевагою даного підходу є можливість когнітивної візуалізації причинно-наслідкових детермінант у форматі графічної моделі, що суттєво спрощує структурування складних девіацій та системний аналіз багатофакторних залежностей. Крім того, інструментарій Ісікави характеризується високим ступенем адаптивності, прагматизмом та доступністю для операційного використання в межах

комплексної системи менеджменту якості підприємства.

2.4. Дослідження клієнтського досвіду та методологія вимірювання задоволеності споживачів для оптимізації послуг

Стабільна життєздатність та стратегічний успіх суб'єкта господарювання у готельній індустрії безпосередньо детерміновані рівнем відповідності сервісної пропозиції очікуванням цільового сегмента. В умовах сучасного ринкового континууму максимізація прибутку виступає похідною функцією від здатності підприємства акумулювати та пролонгувати конкурентні переваги через високий ступінь клієнтського задоволення. Відповідно до існуючих наукових підходів, алгоритм забезпечення рентабельності готелю базується на ідентифікації цільового сервісного комплексу, формуванні додаткової споживчої вартості, впровадженні метрик виробничої ефективності та розбудові дієвої системи зворотного зв'язку.

Ключові детермінанти системи прибутковості спрямовані на верифікацію рентабельності окремих бізнес-процесів та перебувають у стані математичної взаємозалежності, що дозволяє інституціоналізувати універсальну аналітичну модель з можливістю подальшої адаптації. На противагу їм, індикатори задоволеності споживачів мають виражений індивідуалізований характер, оскільки їхній рівень обумовлений як галузевою специфікою, так і динамікою конкурентного середовища. Відсутність єдиної уніфікованої системи показників лояльності спонукає ПрАТ «Готель «Козацький» до розробки власних преференційних підходів до оцінювання.

Функціонування готелю «Козацький» базується на поєднанні базових та комплементарних послуг, що формують цілісну ціннісну пропозицію. Основними чинниками, що детермінують споживчий вибір, є не лише паритет ціни та якості, а й параметри оперативності та надійності сервісного супроводу. Процес діагностики рівня клієнтської задоволеності в ПрАТ «Готель «Козацький» реалізується через алгоритмічний підхід, етапи якого

систематизовано в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Етапи реалізації алгоритму оцінювання задоволеності клієнтів готельного підприємства

№	Назва етапу	Змістовно-функціональне наповнення
1	Сегментація аудиторії	Релевантна ідентифікація цільових груп споживачів та їхніх профілів.
2	Детермінація пріоритетів	Верифікація домінантних чинників впливу на лояльність (маркетингові комунікації, прайсинг, якісні параметри сервісу).
3	Кореляційний аналіз	Дослідження структурних взаємозв'язків та взаємозалежностей між ідентифікованими факторами.
4	Структурування чинників	Диференціація факторів за критерієм управлінського впливу на екзогенні (неконтрольовані) та ендогенні (керовані).
5	Багатомірне оцінювання	Квантифікація та якісна інтерпретація ступеня впливу визначених детермінант на інтегральний рівень задоволеності.
6	Системна імплементація	Інтеграція верифікованих показників у контур функціональної операційної системи менеджменту підприємства.

Процес інтеграції ідентифікованих чинників у контур операційного менеджменту базується на розробці багатокомпонентної структурної моделі, яка систематизує релевантні показники згідно з елементними стандартами якості. Зазначена аналітична конструкція передбачає обов'язкове врахування екзогенних параметрів, що детерміновані поточною кон'юнктурою ринку та динамікою макросередовища. Ключовим аспектом даного етапу є не лише верифікація критичних факторів впливу, а й ретельна діагностика адаптаційного потенціалу підприємства, що визначає здатність менеджменту до оперативної та результативної реакції на зовнішні виклики. Графічна інтерпретація архітектури цієї системи та взаємозв'язків між її елементами представлена на рис. 2.11.

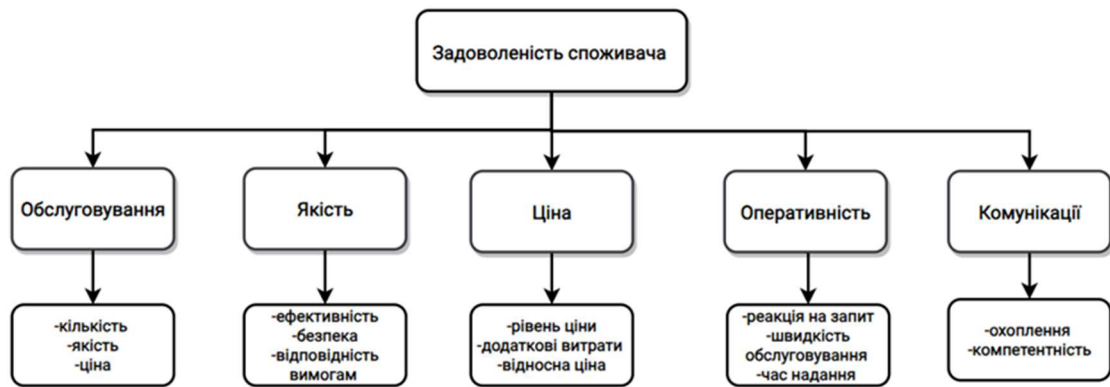


Рис. 2.11. Концептуалізація ієрархічної структури індикаторів клієнтської лояльності

Архітектура системи діагностики споживчої задоволеності базується на конвергенції різнопланових дескрипторів, що акумулюються через інструментарій інтерв'ювання, анкетування, експертного оцінювання та методів безпосереднього спостереження. Пріоритетним джерелом первинної інформації виступає лінійний персонал, що здійснює безпосередню комунікацію з гостем, при цьому стратегічний акцент зміщується на ідентифікацію рівня задоволеності як детермінуючого індикатора результативності сервісних процесів.

Квантифікація отриманих даних дозволяє верифікувати ступінь конгруентності між преференціями споживача та фактичними параметрами реалізованої послуги. Емпіричний досвід підтверджує, що найбільш репрезентативним методом збору релевантної інформації є анкетування, яке забезпечує панорамне охоплення клієнтського досвіду. Процесуальний контур оцінювання структурується за такою логічною послідовністю:

- Прелімінарна фаза: детермінація критеріальної бази оцінювання сервісного продукту та методичне проектування інструментарію опитування.
- Етап польового дослідження: безпосередня реалізація опитування з метою генерації емпіричного масиву даних про стан клієнтської лояльності.
- Аналітична фаза: математико-статистична обробка результатів, їхня інтерпретація та формулювання стратегічних імперативів.

Попри уніфікацію загальних методологічних засад анкетування, їхня практична імплементація вимагає адаптації до специфічних операційних умов конкретного суб'єкта господарювання. Це зумовлює доцільність розробки персоналізованого алгоритму реалізації соціологічного моніторингу в готельній індустрії, графічну архітектуру якого відображено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Процесуальна декомпозиція анкетного моніторингу споживчої лояльності

Фундаментальною передумовою результативної організації анкетного моніторингу є концептуальне розуміння природи споживчої цінності, що генерується в точках дотику між клієнтом та сервісним провайдером. Процес формування ціннісних характеристик послуги базується на поліаспектному сприйнятті її атрибутів, а вихідним імперативом у системі менеджменту якості виступає кількісна та якісна верифікація цих параметрів.

Ефективне управління ціннісним базисом забезпечує створення сервісного продукту, що максимально корелює з перевагами споживача та детермінує

його намір щодо повторної транзакції. У готельній індустрії споживча цінність має інтегральну архітектуру, яка синтезує в собі емоційні рефлексії, соціальний статус, сервісні преференції та матеріальні атрибути об'єкта. Графічна декомпозиція структури споживчої цінності готельного продукту наведена на рис. 2.13.

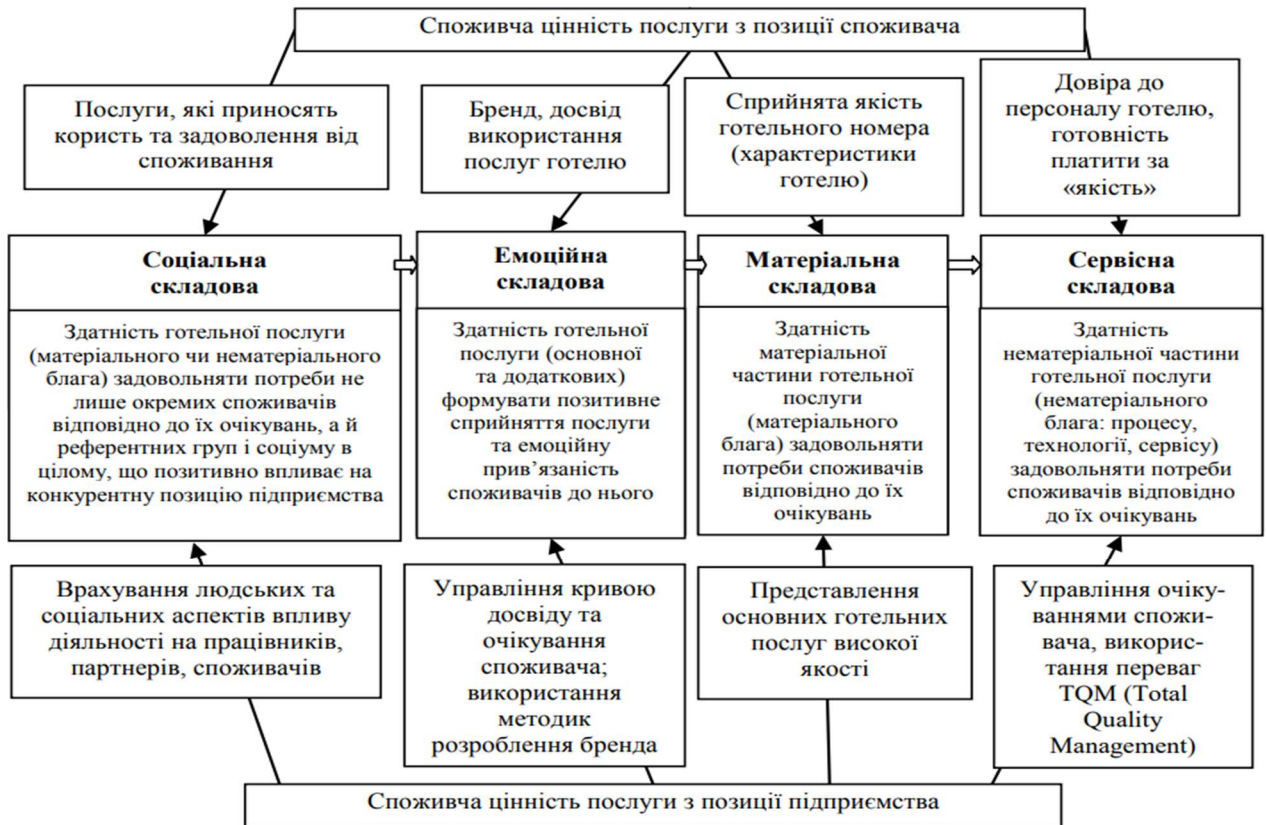


Рис. 2.13. Дихотомічний підхід до структурування споживчої цінності в індустрії гостинності

Оцінювання якісних характеристик сервісного супроводу в ПрАТ «Готель «Козацький» здійснюється на основі інтеграції ключових детермінант, що відображають когнітивне та емоційне сприйняття послуги як реципієнтами (клієнтами), так і суб'єктами надання сервісу (персоналом). Систематизований перелік зазначених компонентів, що формують цілісну картину сервісної взаємодії, наведено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Структура системи якості обслуговування готелю «Козацький»

№	Очікування та вимоги споживачів	Орієнтири професійної діяльності персоналу
1	Стандартизація та культура сервісного супроводу	Економічна результативність та прибутковість закладу
2	Ринкове позиціонування та рівень довіри до бренду	Система соціальної захищеності та ергономіка робочих місць
3	Вартісна обґрунтованість та гнучкість тарифів	Рівень ресурсної оснащеності виробничих процесів

Аналіз структурних компонентів якості сервісу в готелі «Козацький» реалізовано шляхом синтезу професійних суджень трудового колективу. Паралельно, з метою виявлення рівня споживчої задоволеності, проведено емпіричне дослідження у формі анкетування клієнтів. Систематизовані результати зазначеного оцінювання відображено в табл. 2.22.

Представлені в таблиці обчислення виконувалися за наступним алгоритмом: для визначення нормованого (одиничного) індикатора використовувалося співвідношення фактичного рівня показника до його еталонного значення, з урахуванням відповідного коефіцієнта вагомості. Своєю чергою, груповий показник розраховувався за допомогою підсумовування всіх одиничних значень, що характеризують якісні параметри сервісу. Комплексна оцінка системи детермінант якості готельного підприємства «Козацький» дозволяє констатувати її прийнятний рівень, що водночас створює передумови для подальшої стратегічної модернізації.

Генерація нової ціннісної пропозиції та релевантна адаптація до трансформацій у маркетингових пріоритетах безпосередньо корелюють із вектором розвитку маркетингової стратегії закладу. В умовах еволюції ринкових відносин споживач перестає бути лише пасивним об'єктом комерційних операцій — він перетворюється на активного суб'єкта взаємодії, здатного чинити вплив на виробничі цикли, процеси реалізації та механізми державного регулювання галузі.

Таблиця 2.22

Дослідження структурних параметрів якості обслуговування в готельному господарстві (на прикладі готелю «Козацький»)

Критерій аналізу	Реальне значення	Цільовий орієнтир	Ваговий коефіцієнт	Розрахунковий індекс
Суб'єктивне сприйняття клієнтів (екстернальна оцінка)				
Стандарти та культура сервісного супроводу	4	5	0,51	0,408
Тарифна привабливість (вартість послуг)	4	5	0,23	0,184
Репутаційний капітал та впізнаваність бренду	3	5	0,15	0,09
Рівень оснащення зон обслуговування	5	5	0,11	0,11
Кумулятивний індекс задоволеності споживачів				0,792
Внутрішньокорпоративна експертиза (оцінка персоналу)				
Стан матеріально-технічної бази	4	5	0,35	0,28
Рентабельність та економічна результативність	4	5	0,33	0,264
Соціальна захищеність та мотивація штату	4	5	0,32	0,256
Груповий показник інтервальної оцінки				0,8
Комплексний інтегрований показник якості готельного продукту				1,592

З одного боку, клієнт, здійснюючи покупку, фактично інвестує у підприємство та забезпечує його фінансову життєздатність, тоді як з іншого — через власні вподобання він формує структуру попиту, безпосередньо впливаючи на якісні параметри й цінову політику, а також діє як самостійний учасник ринку, що потребує інституційного соціального захисту. Задля системного розуміння природи споживчої вартості готельного продукту доцільно використовувати маркетингову концепцію, яка окреслює фундаментальні засади її створення, внутрішню архітектуру та вектори функціонального впливу. Графічна інтерпретація структури цієї концепції наведена на рис. 2.14 [31].

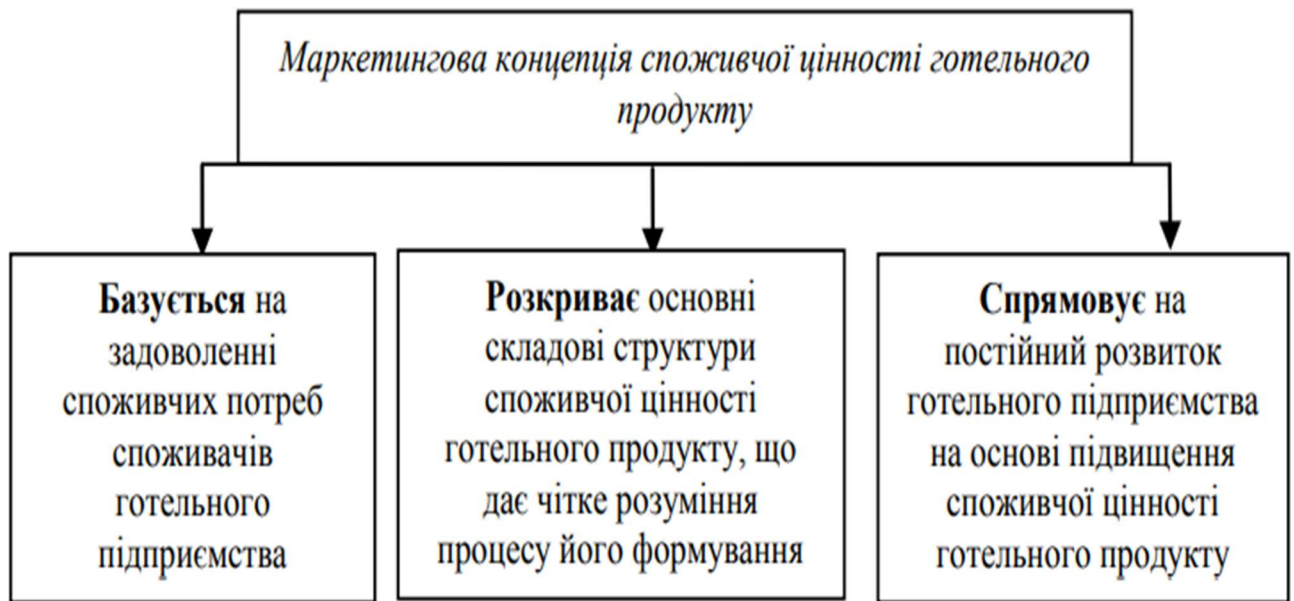


Рис. 2.14. Теоретико-прикладний маркетинговий базис детермінації та генерування споживчої вартості послуг готельного господарства [32]

Підсумки здійсненого наукового пошуку щодо механізмів генерування та діагностики рівня задоволеності клієнтів у сфері гостинності дозволяють визначити стратегічні вектори оптимізації систем менеджменту якості в готельних господарствах. Пріоритетним завданням при цьому постає інтенсифікація продуктивності сервісних структур, детальний аналіз яких буде представлено у наступних структурних елементах роботи.

Результати проведеної аналітичної оцінки функціонування готелю «Козацький» підтверджують наявність вагомого внутрішнього ресурсу для масштабування діяльності та зміцнення ринкової стійкості закладу. З метою стимулювання споживчого інтересу та нарощення якісних показників сервісу вбачається доцільною імплементація інноваційних управлінських підходів, орієнтованих на всебічну модернізацію системи забезпечення якості та покращення досвіду взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКІСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ

3.1. Модернізація моделі забезпечення високих стандартів обслуговування на підприємствах готельного типу

Сучасні детермінанти соціально-економічного середовища в Україні зумовлюють необхідність інтенсивної адаптації суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу до нових викликів шляхом імплементації інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності та рентабельності. Пріоритетним стратегічним вектором у даному контексті виступає забезпечення високих стандартів сервісу, що є фундаментальною передумовою зміцнення ринкових позицій закладу. Якісні характеристики надання послуг є домінуючим чинником результативності функціонування готельного підприємства, оскільки нарощування конкурентного потенціалу, дотримання регламентованих нормативів та врахування споживчих експектацій формують надійне підґрунтя для стабілізації попиту на готельний продукт.

Критично важливим є забезпечення системного та професійно орієнтованого підходу до менеджменту якості обслуговування, оскільки саме цей чинник детермінує фінальну оцінку закладу відвідувачами. Кореляційна залежність між показниками прибутковості та ефективністю експлуатації основних фондів підтверджує значущість якісного управління у загальній результативності суб'єкта господарювання. Спостерігається щорічна тенденція до посилення вимог до якості готельного сервісу в Україні, де репутаційний капітал закладу безпосередньо залежить від рівня культури обслуговування, що виступає потужним інструментом формування лояльності та залучення нових сегментів споживачів. Сучасні дослідження вказують на зміщення акцентів у діяльності підприємств галузі від суто маркетингової активності до стратегій максимізації чистого доходу та нарощення обсягів реалізованих послуг.

Готельні господарства мають дотримуватися принципів раціонального ресурсовикористання, оптимізуючи витрати на модернізацію сервісного портфеля або впровадження нових пропозицій з урахуванням специфічних особливостей закладу. Особливого значення при цьому набуває гарантування стабільності та надійності сервісних процесів, що є ключовим запитом сучасного споживача. Якісна послуга розглядається як багатоаспектна категорія, що інтегрує соціальний (рівень міжкультурної та етичної взаємодії), технічний (кваліфікаційний потенціал персоналу) та функціональний (логіка та організація сервісних процедур) компоненти. Структурно-логічна побудова системи якості готельних послуг візуалізована на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Методологічний конструкт системної організації та моделювання процесів менеджменту якості послуг

Моніторинг якості сервісу в межах готельного господарства реалізує фундаментальну функцію — забезпечення когерентності між фактичним рівнем обслуговування та суб'єктивними очікуваннями споживачів. Пріоритетними суб'єктами процесу діагностики та верифікації якісних показників є

адміністративно-управлінський склад закладу, на який покладено відповідальність за дотримання встановлених сервісних регламентів. Весь трудовий колектив підприємства орієнтований на перманентне вдосконалення характеристик сервісу, розглядаючи цей аспект як ключовий інструмент досягнення максимальної лояльності та задоволеності клієнтської бази.

Реалізація амбітних стандартів обслуговування перебуває у прямій залежності від компетентності менеджменту, завданням якого є розробка, актуалізація та впровадження комплексної системи галузевих еталонів. Саме ці нормативні орієнтири формують концептуальний фундамент для організації професійної підготовки та розвитку персоналу, де змістовне наповнення стандартів стає базисним компонентом освітньо-практичних програм для співробітників усіх рівнів.

Система розвитку кадрового потенціалу повинна мати інтегрований характер, охоплюючи не лише теоретичне засвоєння стандартів, а й глибоке розуміння техніко-технологічних параметрів послуг та специфіки продукції, що пропонується готелем. Навчальні модулі мають інтегрувати в себе етичні правила комунікації з гостями та внутрішні операційні регламенти. Водночас навіть найбільш досконалі методики навчання та нормативні бази не гарантують релевантного рівня сервісу без функціонування дієвого механізму контролю за їх практичною реалізацією, який має характеризуватися об'єктивністю, системністю та безперервністю.

Фундаментальною передумовою пролонгованого підтримання високих якісних параметрів є імплементація ефективної мотиваційної архітектури для працівників, що стимулюватиме розвиток корпоративних цінностей та позитивно транслюватиметься на рівень задоволеності кінцевих споживачів.

З огляду на вищезазначене, було розроблено концептуальну модель системного підходу до детермінації якості готельного продукту. Дана конструкція доводить, що досягнення високих результатів у сфері сервісу неможливе шляхом фрагментарних дій або дискретних ініціатив — лише

комплексне та ієрархічне впровадження управлінських механізмів здатне забезпечити стабільну ефективність, що візуалізовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Кореляційна модель детермінації взаємозв'язку між динамікою зростання обсягів надання послуг та якісними параметрами готельного сервісу (авторська розробка) [33–34]

Якісний стан сервісу	Висока інтенсивність приросту обсягів	Помірна (малозначна) динаміка приросту	Стагнація (відсутність приросту)
Високий (еталонний) рівень	1. Повна готовність суб'єкта господарювання до імплементації та перманентної оптимізації системи менеджменту якості.	4. Активне впровадження інструментарію маркетингу якості та технологій галузевого бенчмаркінгу.	7. Прелімінарний етап розгортання системи якості: інтенсифікація маркетингової активності та проведення компаративного аналізу.
Середній (задовільний) рівень	2. Активізація моніторингу управлінських систем із застосуванням методів бенчмаркінгу та аутсорсингу.	5. Підготовчі заходи щодо формування системи якості на засадах методів статистичного контролю.	8. Інтеграція дискретних елементів системи якості: бенчмаркінг, аутсорсинг, інституціоналізація посади менеджера з якості, розробка мотиваційних механізмів.
Низький (критичний) рівень	3. Початкова стадія посилення нагляду за якісними показниками, формування профільного підрозділу та залучення аутсорсингових моделей.	6. Делегування відповідальності за тотальний контроль якості, реінжиніринг ключових бізнес-процесів, орієнтація на вектори національної політики якості.	9. Кардинальний перегляд стратегії розвитку, модернізація матеріально-технічного базису, кадровий аудит та ротація, системне планування якісних індикаторів.

Проте на функціонування системи менеджменту якості у вітчизняному готельному секторі здійснюють деструктивний вплив численні екстернальні та інтернальні чинники. До них належать відсутність уніфікованого нормативно-правового базису сервісних стандартів, недостатній рівень опрацювання теоретико-методологічних засад управління якістю, обмеженість прикладного досвіду та дефіцит висококваліфікованих управлінців у сегменті сервісного менеджменту.

Реалізація стратегічних орієнтирів у сегменті надання високоякісного сервісу та культури обслуговування вбачається можливою лише за умови імплементації системної парадигми, що передбачає інтеграцію соціальних, техніко-технологічних та економічних важелів у межах організаційних структур закладу. У зазначеному контексті обґрунтованою постає апробація інноваційної моделі менеджменту якості в готельних господарствах, яка детермінує необхідний базис для інтенсифікації сервісної діяльності та підвищення її результативності. Центральною ланкою запропонованого механізму виступає формування та впровадження цілісної політики якості, що гарантує модернізацію управління сукупністю технологічних операцій та ключових бізнес-процесів у межах функціонування підприємства. Концептуальну схему даної моделі візуалізовано на рис. 3.2.

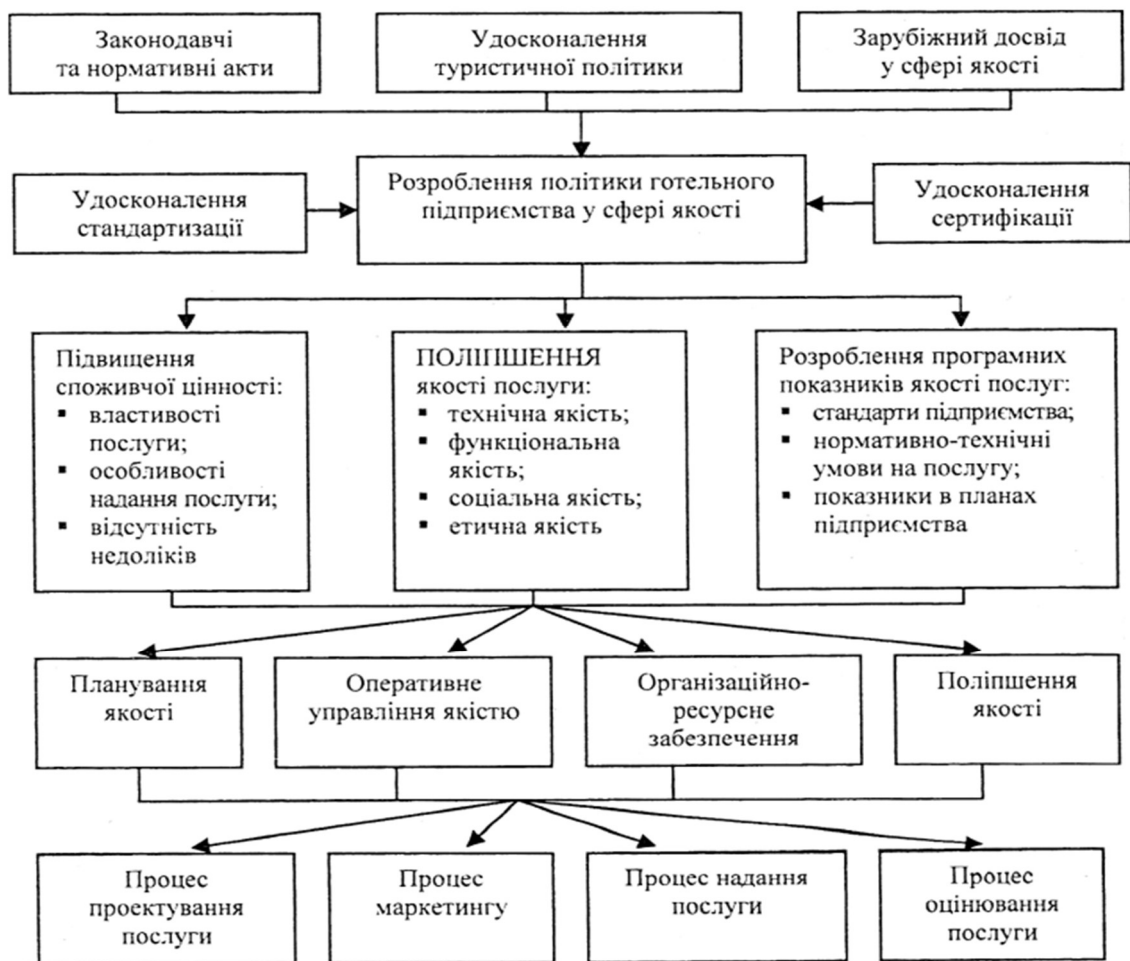


Рис. 3.2. Концептуальна архітектура організаційно-функціонального інструментарію гарантування якості сервісу в індустрії гостинності [33–34]

Суб'єкти готельного бізнесу мають реалізовувати комплексні заходи щодо системної підготовки до імплементації систем менеджменту якості, базуючись на адаптивних механізмах, що підлягають перманентній модернізації протягом усього життєвого циклу підприємства. З огляду на це, науково обґрунтованою постає розробка структурно-логічної схеми, яка візуалізує домінантні вектори оптимізації системи управління якістю сервісу в готельному господарстві (див. рис. 3.3). Кожен ієрархічний рівень управління в готельному закладі детермінує розгалужену сукупність процесів, інтегрованих у загальну стратегічну парадигму розвитку закладу. Архітектура системи менеджменту якості охоплює низку фундаментальних складників, зокрема управління операційними циклами, ресурсне забезпечення, адміністрування кадрового потенціалу тощо. Спираючись на досвід провідної зарубіжної практики, вбачається за необхідне формування індивідуальної концепції якості для кожного підприємства, що базуватиметься на результатах прикладних досліджень, глибокому аналізу ринкової кон'юнктури, а також систематизації клієнтських оцінок і зворотного зв'язку.

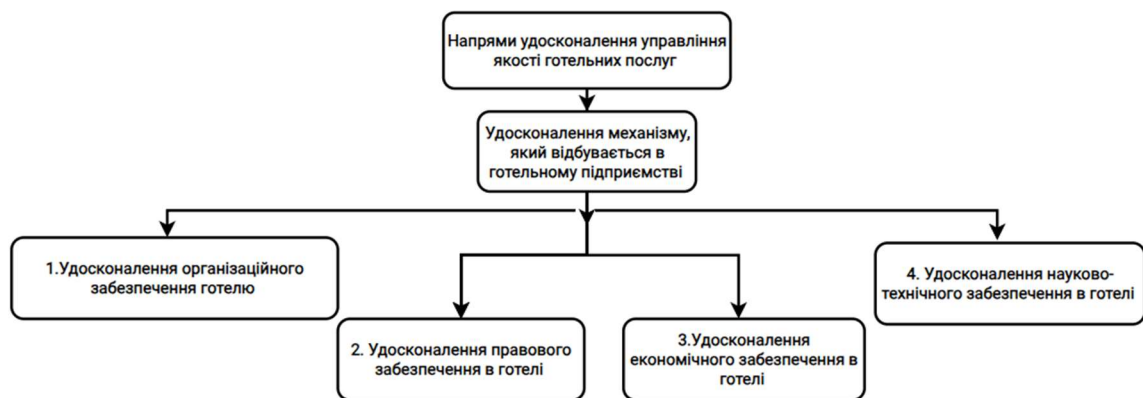


Рис 3.3. Пріоритетні напрями трансформації та вдосконалення механізмів управління якісними параметрами готельного продукту

Детермінація політики якості становить фундаментальну задачу вищої управлінської ланки підприємства, оскільки саме стратегічні рішення менеджменту безпосередньо зумовлюють рівень ринкової стійкості та ступінь

задоволення клієнтського попиту. Процес розробки такої політики потребує комплексного та ієрархічного підходу, що передбачає формулювання чітких цільових орієнтирів у сфері якісних параметрів з урахуванням галузевої специфіки та особливостей функціонування конкретного закладу. Задля практичної реалізації обраного курсу вбачається необхідною імплементація сукупності взаємоузгоджених організаційних та техніко-технологічних ініціатив, орієнтованих на гарантування стабільності сервісних характеристик. До зазначеного переліку належать регламентація стандартів якості, ідентифікація базисних атрибутів готельного продукту, обґрунтування тарифної політики, а також розробка системи індикаторів для об'єктивного моніторингу результативності програм забезпечення якості. Зазвичай політика якості фіксується у формі офіційного локального нормативного акта, що затверджується керівництвом і регулює методологію управління на кожному етапі життєвого циклу послуги — від концептуального проєктування до безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем. Критично важливою є адаптивність даної документації до флуктуацій екстернального середовища та її систематична актуалізація згідно з новітніми ринковими вимогами.

Результативне впровадження політики якості детермінується врахуванням широкого спектра чинників, серед яких особливе значення мають архітектоніка механізму управління, функціональна роль кадрового складу в сервісних процесах, специфічна природа готельних послуг, стратегічні цілі щодо оптимізації сервісу, ресурсний потенціал суб'єкта господарювання, а також когерентність із вимогами національних та міжнародних стандартів. Спираючись на викладені положення, можна ідентифікувати пріоритетні вектори формування політики якості в готельній індустрії, що охоплюють нарощування якісних показників сервісного продукту, територіальну та сегментарну експансію на ринках збуту через високу культуру обслуговування, зміцнення фінансової життєздатності закладу, досягнення лідерських конкурентних позицій та забезпечення максимальної відповідності пропозиції запитам цільової аудиторії.

Суттєвим чинником детермінації політики якості виступають споживачі, які шляхом формування попиту висувують специфічні вимоги до якісних характеристик та орієнтуються на отримання стабільного сервісного стандарту. Досягнення встановлених стратегічних цілей у зазначеній сфері потребує активної інтеграції передових технологій, автоматизації операційних циклів, модернізації матеріально-технічного базису та підвищення рівня наукової організації праці. Вагомий вплив на процеси забезпечення якості здійснюють також контрагенти та постачальницькі структури, від надійності яких залежить результативність технологічного супроводу та інтегральний рівень сервісу. На основі синтезу викладених теоретико-прикладних положень вбачається доцільною розробка організаційної моделі формування системи якості готельного продукту, що візуалізована на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Концептуальна архітектура та структурно-функціональна декомпозиція механізму гарантування якості сервісної діяльності [35–36]

Акцентована увага має бути зосереджена на інтенсифікації синергійної взаємодії між суб'єктами готельного бізнесу, науково-дослідними установами та ресурсними контрагентами, оскільки такий вектор співпраці стимулюватиме формування результативного інструментарію ресурсного супроводу та активну імплементацію інноваційних рішень у сервісній архітектоніці. Паралельно з цим обґрунтованою вбачається розробка уніфікованої інтегрованої системи стратегічного розвитку індустрії гостинності, що гарантуватиме перманентну актуалізацію технологічних циклів, сприятиме впровадженню прогресивних стандартів якості та слугуватиме фундаментом для генерації нових конкурентних атрибутів. Важливим аспектом постає також розгортання репрезентативної інформаційної платформи, покликаної забезпечити споживачів прозорими та верифікованими даними щодо якісних параметрів готельного продукту.

Серед пріоритетних рекомендацій слід виокремити залучення міжнародного експертного досвіду з метою здійснення консалтингового супроводу та незалежного аудиту ефективності реалізованих управлінських ініціатив, що дозволить суттєво підвищити рівень стратегічної адаптивності підприємства до волатильності ринку, гарантуючи високу гнучкість та оперативність реагування на екстернальні виклики. Особливої актуальності набуває трансферинг та адаптація кращих світових практик лідерів глобального ринку гостинності до специфічних умов вітчизняного середовища, що може стати базисом для пролонгованої модернізації систем менеджменту якості українських готельних об'єктів та їхньої успішної інтеграції у міжнародний простір сервісних стандартів.

3.2. Удосконалення менеджменту якості як інструмент зростання фінансової результативності

Відповідно до результатів фінансової діагностики діяльності готельного підприємства, проведеної в межах кваліфікаційного дослідження,

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що фінансова результативність та загальний рівень ринкової стійкості суб'єкта господарювання перебувають у прямій кореляційній залежності від якісних параметрів сервісної діяльності. Ефективний менеджмент фінансових індикаторів у готельній індустрії потребує обов'язкового врахування детермінант екстернального середовища, що трансформуються під впливом макроекономічної кон'юнктури держави.

Процес оптимізації фінансових показників готелю «Козацький» обумовлений сукупністю фундаментальних характеристик, зокрема дотриманням принципів циклічності в управлінні, високим ступенем динамізму реагування на ринкові флуктуації, стабільністю операційних циклів, а також раціональністю управлінських рішень та їхньою логіко-структурною послідовністю. Для верифікації здатності підприємства гарантувати високі стандарти обслуговування вбачається за необхідне проведення глибокого аналізу управлінських актів у межах організаційної архітектури закладу та визначення рівня їхньої фінансово-ресурсної детермінованості. Механізм прийняття та реалізації таких рішень візуалізовано на рис. 3.6.

У межах функціонування готельного закладу доцільною є імплементація чітко регламентованих принципів управління фінансовим потенціалом, серед яких пріоритетне значення мають: підтримання належного рівня платоспроможності та ліквідності, суворе дотримання нормативно-правового базису щодо часових та процедурних умов здійснення фінансових операцій, активна реалізація інвестиційної стратегії, інтенсифікація показників рентабельності діяльності, а також системний ризик-менеджмент, спрямований на превентивне нівелювання потенційних фінансових загроз.

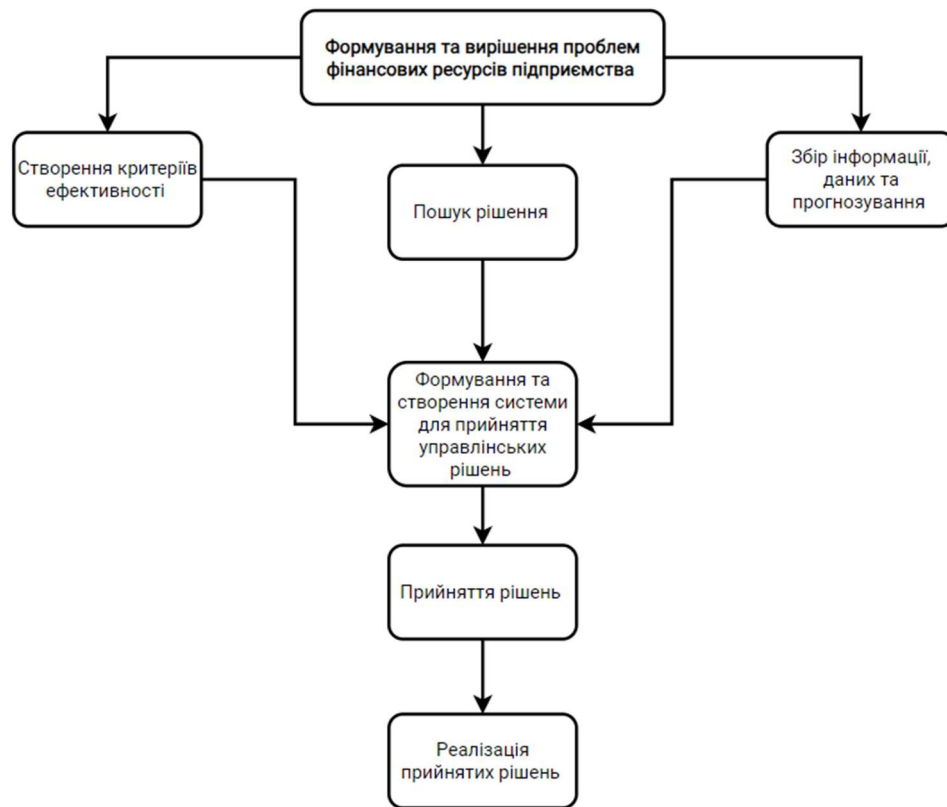


Рис. 3.6. Структурно-алгоритмічна модель детермінації та імплементації управлінських рішень у готелі «Козацький»

Результативність фінансово-господарської діяльності готельного підприємства «Козацький» значною мірою детермінується динамікою грошових потоків, що генеруються в процесі багатовекторної взаємодії з державними інституціями, інвесторським пулом, бізнес-партнерами та іншими контрагентами. Ефективний менеджмент фінансів базується на системному застосуванні фундаментальних інструментаріїв, включаючи забезпечення фонду оплати праці, виконання податкових зобов'язань та алокацію ресурсів на інвестиційний розвиток закладу. В архітектоніці фінансового управління готелю «Козацький» виокремлюються три взаємопов'язані ієрархічні рівні: стратегічний, тактичний та оперативний, кожен з яких характеризується специфічним функціональним спрямуванням та вектором управлінських прерогатив.

Стратегічний рівень орієнтований на раціоналізацію використання фінансового потенціалу в межах довгострокової траєкторії розвитку

підприємства, що передбачає реалізацію масштабних інвестиційних програм, здатних спричинити структурну трансформацію активів і пасивів закладу. Тактичний рівень менеджменту спрямований на імплементацію середньострокових цілей через механізми бюджетного планування, фінансового прогнозування та формування системи внутрішньої звітності. Пріоритетним завданням на цьому етапі є розбудова цілісної управлінської моделі, яка б гарантувала реалізацію стратегічних настанов, задоволення інтересів стейкхолдерів та підтримання фінансової стійкості, що досягається шляхом координації ресурсного забезпечення, оптимізації структури оборотного капіталу, залучення зовнішніх джерел фінансування та розвитку мотиваційного середовища для персоналу.

Оперативний рівень управління забезпечує безперервність щоденних фінансових процесів, фокусуючись на дотриманні платіжної дисципліни та своєчасному виконанні поточних зобов'язань суб'єкта господарювання. Специфіка готелю «Козацький» зумовлює концентрування зусиль переважно на техніко-організаційних аспектах управління фінансами, де ключовими пріоритетами виступають забезпечення когерентності між стратегічними завданнями та фінансовою доктриною, інтенсифікація ресурсовикористання, перманентний моніторинг індикаторів ефективності та превентивний ризик-менеджмент. Прогресивне нарощення фінансових результатів вбачається можливим лише за умови реінжинірингу чинної управлінської структури та її адаптації до сучасних ринкових викликів, що зумовлює необхідність модернізації фінансової моделі готелю, концептуальна схема якої візуалізована на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Концептуальна побудова та структурно-логічна схема системи

фінансового менеджменту готельного комплексу «Козацький»

Імплементація структурно-логічної моделі, представленої на рисунку 3.4, створює необхідне методологічне підґрунтя для реалізації цілісної системи управлінських заходів, спрямованих на суттєве підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності готельного підприємства. Зокрема, йдеться про стратегічне прогнозування та динамічне планування грошових потоків, які мають здійснюватися на засадах раціональності та своєчасності, а також про організацію жорсткого контролю за рухом фінансових ресурсів і розробку науково обґрунтованих інвестиційних проєктів, орієнтованих на нарощування капіталізаційного базису та модернізацію сервісної інфраструктури.

У цьому контексті об'єктивна оцінка економічного потенціалу закладу виступає фундаментальною передумовою для превентивної ідентифікації управлінських деформацій та фінансових ризиків, що можуть нівелювати зусилля щодо досягнення стратегічних цілей. Ризики, що перманентно виникають у процесі господарської діяльності, мають здатність деструктивно позначатися як на загальному функціональному стані підприємства, так і на його рентабельності. Головною метою відповідного аналізу є верифікація об'єктивних індикаторів якості обслуговування та рівня сервісної пропозиції, що надається клієнтам, оскільки ці показники слугують науковою базою для вибору релевантних методів оцінювання, визначення достатності цільових фінансових активів та формування обґрунтованих рішень щодо підвищення якості сервісу.

Процес детермінації якості послуг у готельному секторі перебуває у прямій залежності від сукупності мультидисциплінарних чинників, включаючи галузеву специфіку діяльності, гнучкість цінової політики, ширину асортиментної матриці, професійну компетенцію персоналу, а також рівень технічного оснащення та технологічних можливостей матеріально-технічної бази. Слід враховувати, що неналежна якість сервісного продукту створює реальну загрозу ерозії споживчого задоволення та неминучої втрати клієнтської лояльності, тоді як високоякісні послуги, що відповідають галузевим стандартам та нормативним вимогам, формують стабільну конкурентоспроможність

підприємства та забезпечують позитивну динаміку фінансових результатів. В умовах гіперконкуренції на ринку гостинності суб'єкти господарювання змушені перманентно вдосконалювати якість обслуговування задля утримання наявної клієнтської бази та активного залучення нових сегментів споживачів.

Одним із домінантних чинників, що визначає загальну ефективність діяльності готелю, виступає рівень задоволеності клієнтів, який тісно корелює з оцінкою співвідношення між споживчою цінністю та вартістю послуги. При цьому спостерігається певна дихотомія у сприйнятті цього співвідношення: виробник орієнтується переважно на витратну складову, технічні стандарти та норми рентабельності, тоді як клієнт оцінює корисність через призму власних експектацій, емоційного досвіду та задоволення персональних потреб. Механізм цієї складної взаємодії доцільно представити у вигляді структурної схеми на рисунку 3.8, згідно з якою дотримання запропонованого алгоритму сприятиме системному підвищенню якості надання послуг. У кінцевому підсумку це забезпечить зростання ринкового попиту та покращення фінансових показників закладу, оскільки рівень задоволеності споживачів є безпосереднім наслідком досконалості сервісного обслуговування та професійної етики персоналу.

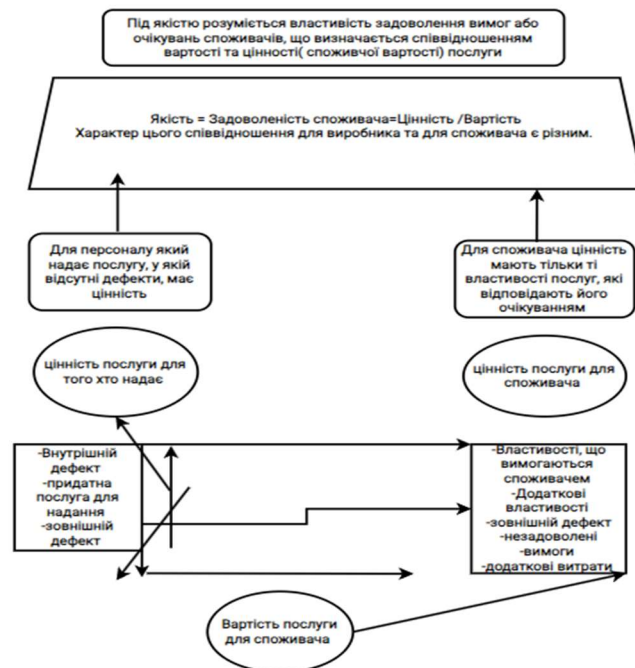


Рис. 3.8. Взаємозв'язок між рівнем якості послуг і споживчою задоволеністю [38]

Сучасна теорія гостинності оперує розгалуженим спектром методологічних підходів до управління якістю, що складають фундаментальний базис для проектування успішних стратегічних векторів розвитку готельного підприємства. Особливої уваги у цьому контексті заслуговує ретроспективний аналіз управлінських моделей, зокрема тих, що були закладені в попередні періоди розвитку економічної думки та зберегли свою концептуальну життєздатність у межах сучасної сервісної парадигми. Даний підхід дозволяє здійснити глибоку систематизацію ключових етапів вдосконалення сервісних характеристик, забезпечуючи чітку ідентифікацію пріоритетних напрямів цілеспрямованого управлінського впливу на якісні параметри обслуговування. Графічна інтерпретація зазначеної концепції представлена через багатокомпонентну модель «Зірка якості», детальна візуалізація якої наведена на рисунку 3.9.

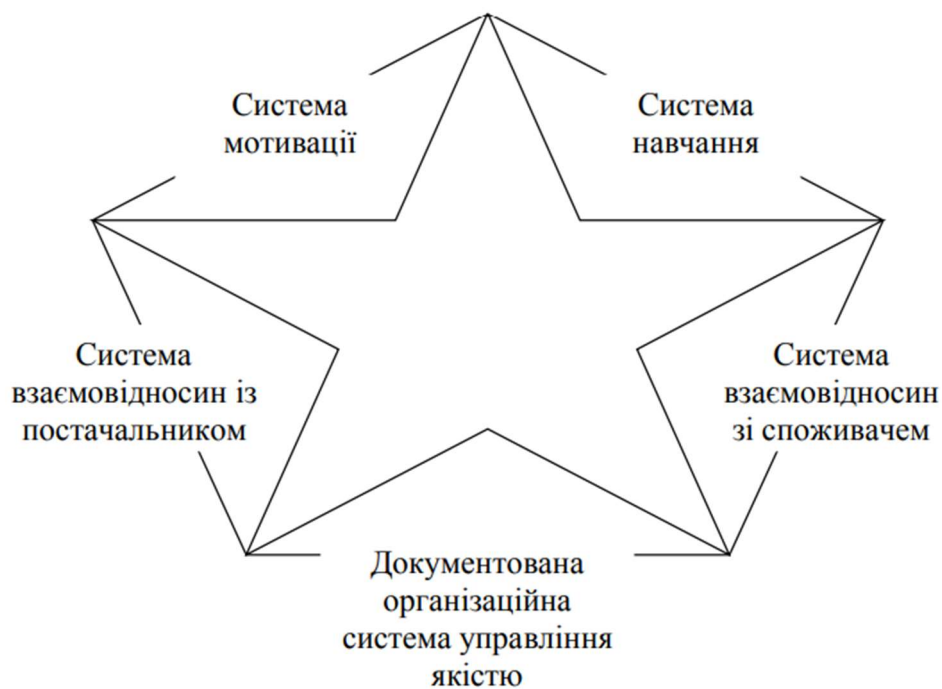


Рис. 3.9. Багатокомпонентна модель оцінювання якості послуг [38]

При цьому якість сервісної пропозиції у готельному бізнесі трактується не лише як функціональна детермінанта обслуговування, а як вагома економічна категорія, що перебуває у тісній кореляції з такими інтегральними показниками

діяльності, як виробнича собівартість, рівень прибутковості та гнучкість цінової політики. Відповідно, процес формування стратегії економічного розвитку суб'єкта господарювання потребує системного врахування всього комплексу факторів, що детермінують фінансову стабільність, ринкову стійкість та сукупну результативність операційної діяльності готельного комплексу.

Сукупність чинників, що детермінують підвищення якісних характеристик сервісу, перебуває у нерозривній кореляції з результативністю системи фінансового менеджменту, зокрема в аспекті забезпечення стабільної дохідності, стратегічної оптимізації витратних центрів та формування стійкого позитивного фінансового результату. Домінантною стратегічною ціллю функціонування готельного підприємства виступає зміцнення його загального фінансового стану та гарантування перманентної прибутковості в умовах ринкової волатильності. Превентивна ідентифікація деструктивних відхилень у фінансовій діяльності та своєчасна верифікація потенційних ризиків дозволяють ефективно нівелювати кризові явища, суттєво мінімізуючи ймовірність втрати платоспроможності.

З огляду на зазначене, вбачається за доцільне впровадження комплексного інструментарію заходів, орієнтованих на інтенсифікацію та раціоналізацію грошових потоків суб'єкта господарювання, що візуалізовано в межах структурно-логічної моделі на рисунку 3.10 [39]. Представлена архітектура управлінських рішень передбачає їх чітку диференціацію за принципом часового горизонту на короткострокові оперативні втручання та довгострокові стратегічні перетворення, залежно від тривалості імплементації та очікуваної інтенсивності економічного ефекту. При цьому кожний вектор впливу супроводжується специфікованим набором прикладних завдань і рекомендацій, неухильне дотримання яких забезпечує синергію зусиль менеджменту, спрямованих на масштабування обсягів вхідних грошових потоків та підвищення загальної життєздатності підприємства.



Рис. 3.10 Стратегічні дії щодо посилення фінансових потоків готельного підприємства [39]

З метою проведення поглибленої діагностики та забезпечення об'єктивного моніторингу поточного фінансового стану підприємства, вбачається за необхідне залучення широкого інструментарію економіко-математичного моделювання. Імплементация таких моделей дозволяє сформувати цілісну аналітичну проекцію фінансової ситуації суб'єкта господарювання, верифікувати складні причинно-наслідкові детермінанти між ключовими результуючими індикаторами та ідентифікувати приховані закономірності, що безпосередньо визначають вектор фінансової динаміки закладу. Це створює надійний предикативний базис для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, що у кінцевому підсумку забезпечує масштабування конкурентних переваг та гарантує довгострокову стабільність розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової турбулентності.

Поряд із цим, доцільним постає впровадження інноваційної моделі реалізації якісного сервісного обслуговування, яка базується на архітектоніці міжнародних галузевих стандартів і регламентів та цілеспрямовано орієнтована

на максимізацію функціональної результативності персоналу. Такий інтегративний підхід дозволяє вибудувати систему прецизійного управління якістю надання послуг, де кожен етап сервісного циклу підлягає жорсткій верифікації на відповідність очікуванням споживачів. Структурно-логічна архітектура цього процесу, що відображає взаємозв'язок між технічними стандартами та операційними діями персоналу, вичерпно представлена на рисунку 3.11.

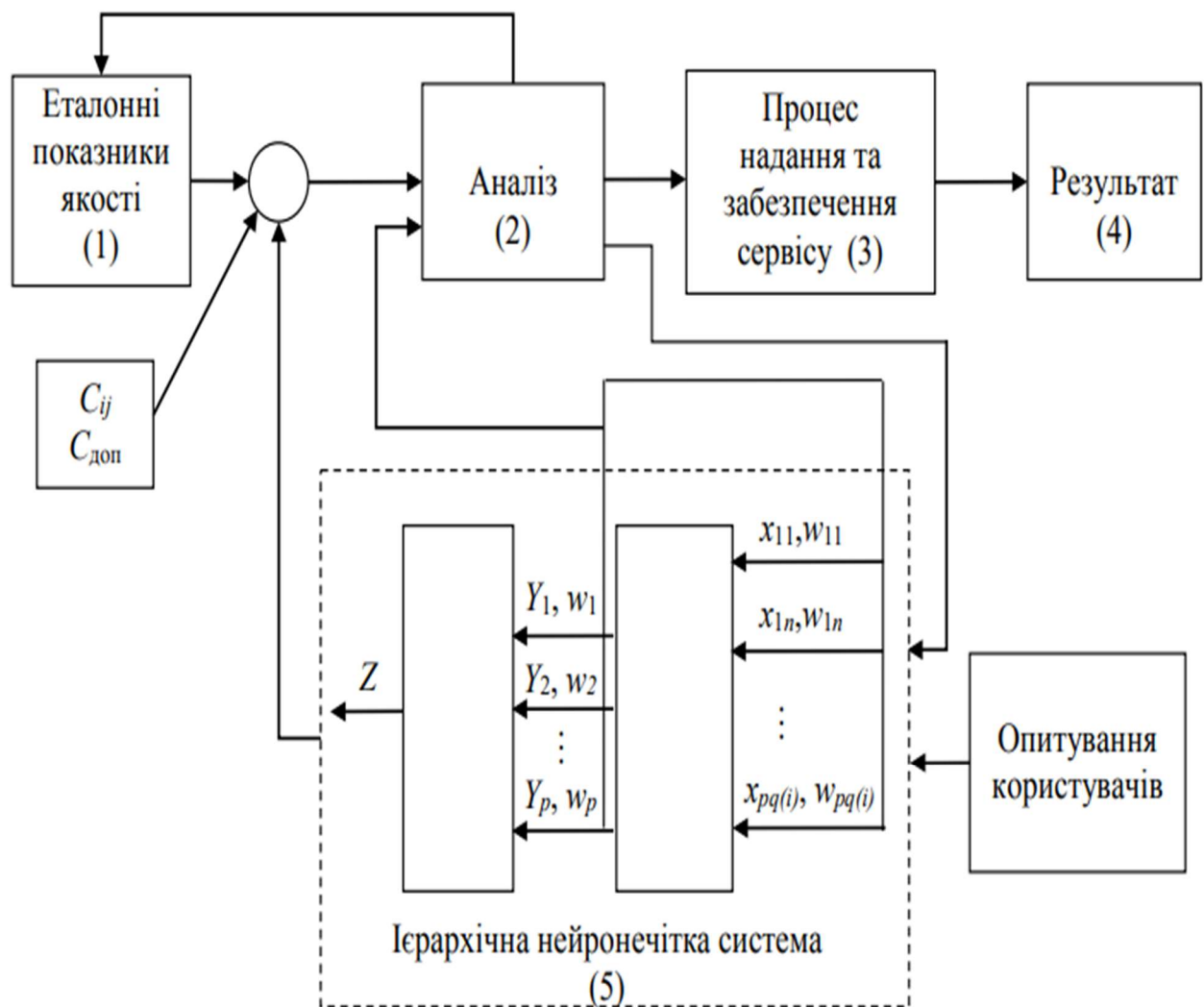


Рис. 3.11. Структурно-логічна модель функціонування системи забезпечення якості сервісного обслуговування [40]

Представлена на рисунку 3.6 архітектура охоплює низку детермінованих функціональних сегментів, кожен із яких відіграє специфіковану роль у межах

інтегральної системи забезпечення якості. Кожен структурний елемент цієї моделі характеризується автентичними параметрами, цільовим вектором функціонування та складною ієрархією внутрішніх логічних взаємозв'язків. З метою здійснення верифікованого аналізу кожного блоку вбачається за доцільне розкрити їхню змістовну сутність та ідентифікувати базові компоненти, що у систематизованому й узагальненому вигляді представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Змістовна декомпозиція та функціональні параметри структурних елементів системи забезпечення якості сервісу

№	Ідентифікатор структурного сегмента	Деталізована характеристика та функціональне наповнення
1	Модуль детермінації еталонних параметрів	Акумулює сукупність нормативних індикаторів, сформованих на основі експертного оцінювання, фахових висновків постачальників та галузевих стандартів. Виступає методологічним базисом для бенчмаркінгу та подальшої корекції управлінських дій шляхом конвергенції об'єктивних експертних даних та суб'єктивних користувацьких оцінок.
2	Сегмент аналітичного моніторингу та верифікації відхилень	Забезпечує комплексний компаративний аналіз фактично досягнутих результатів із встановленими предикативними нормами. Використовує мультифакторні джерела інформації для ідентифікації розривів між еталонним станом системи та її реальним функціональним рівнем.
3	Блок імплементації операційної сервісної діяльності	Репрезентує безпосередню стадію технологічного циклу створення сервісної цінності, що реалізується персоналом відповідно до встановлених регламентів. Процес надання послуг жорстко детермінується еталонними показниками, визначеними на етапі проектування сервісної моделі.
4	Вузол агрегації результатів та верифікації якості	Здійснює фіксацію та систематизацію підсумкових індикаторів функціонування сервісної системи. Отримані результати слугують емпіричним доказом досягнутого рівня якісної відповідності та є підґрунтям для прийняття рішень щодо стратегічної модернізації системи менеджменту.

Забезпечення стабільно високих показників якості сервісного обслуговування в сучасній парадигмі гостинності вимагає особливого акценту на проведенні глибокого аналізу рівня задоволеності споживачів. Саме цей компонент виступає стратегічним індикатором, що дозволяє об'єктивно оцінити функціональну ефективність наданих послуг через призму індивідуального

сприйняття та експектацій клієнта. У зв'язку з цим, критично важливим постає детальне вивчення механізму функціонування аналітичного блоку, який відповідає за верифікацію споживчого задоволення та ідентифікацію сервісних розривів.

Для візуалізації методологічної логіки та детермінованої послідовності дій, вбачається за доцільне представити структурно-функціональну схему, що вичерпно описує етапи реалізації процедури аналізу (див. рисунок 3.12). Зазначена модель інтегрує сукупність послідовних кроків, неухильне дотримання яких є обов'язковою препозицією для отримання репрезентативних та прецизійно точних результатів дослідження.

Відповідно до методологічних засад, викладених у джерелі [40], покрокова структура представленої схеми включає таку логічну послідовність аналітичних дій:

1. Етап ініціації та стратегічного цілепокладання. На даній стадії здійснюється чітке формулювання об'єкта та предмета моніторингу, визначення цільових сегментів споживачів, чия думка підлягає вивченню, та встановлення граничних параметрів точності результатів.

2. Вибір та адаптація методологічного інструментарію. Процес передбачає ідентифікацію найбільш релевантних методів збору даних (анкетування, інтерв'ювання, метод таємного покупця тощо) та формування валідної вибірки, що забезпечить високий рівень достовірності емпіричної бази.

3. Процес безпосереднього збору та агрегації первинної інформації. Цей крок включає активну взаємодію з респондентами в точках сервісного контакту та накопичення масиву необроблених даних щодо їхнього досвіду взаємодії з готельним продуктом.

4. Аналітична обробка та математико-статистична верифікація даних. На даному етапі проводиться систематизація отриманих результатів, розрахунок інтегральних індексів задоволеності та виявлення кореляційних залежностей між окремими факторами сервісу та загальною лояльністю клієнтів.

5. Інтерпретація результатів та формування управлінських імперативів. Фінальна стадія процедури, на якій здійснюється трансформація аналітичних висновків у конкретні рекомендації для менеджменту щодо корекції сервісної стратегії, усунення виявлених недоліків та посилення конкурентних переваг закладу.

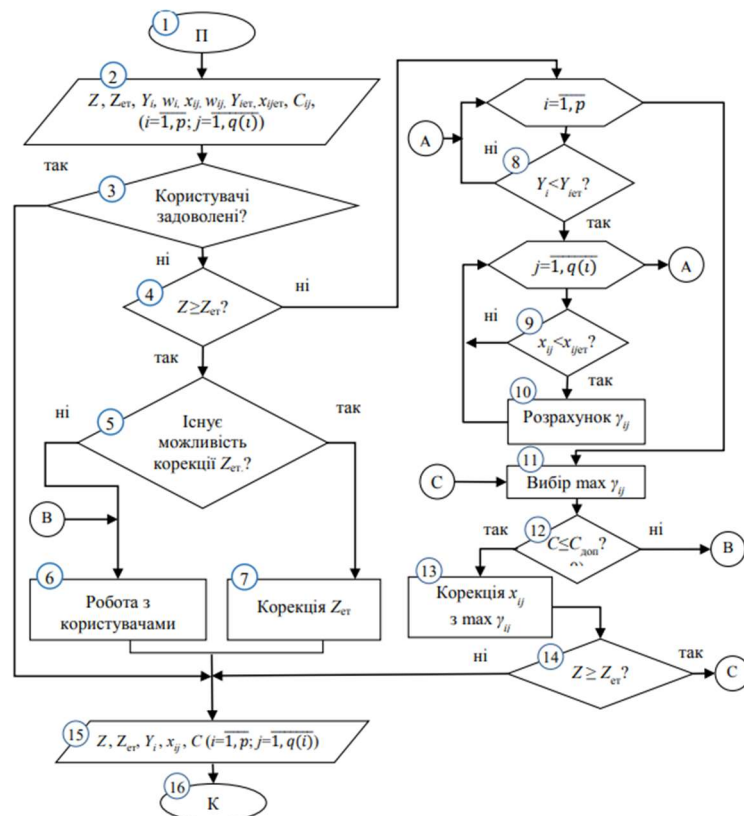


Рис. 3.12. Структурно-функціональна архітектура аналітичного оцінювання споживчої задоволеності [40, с. 82]

• Крок 1 — Стадія ініціації та концептуального розгортання процесу моніторингу клієнтського задоволення. Початковий етап детермінації якісних параметрів обслуговування.

• Крок 2 — Верифікація релевантного значення індексу задоволеності споживачів на основі результатів емпіричного анкетування респондентів.

• Крок 3 — Діагностика ступеня комплементарності отриманого сервісу очікуванням клієнтів. За умови позитивної верифікації — перехід до наступної фази алгоритму.

- Крок 4 — Компаративний аналіз поточної величини інтегрального показника «Z» на відповідність детермінованим критеріальним вимогам. У разі ідентифікації відповідності здійснюється перехід до п'ятого етапу.

- Крок 5 — Експертна оцінка доцільності модифікації еталонного значення дескриптора «Zet». За умови неможливості проведення прецизійних розрахунків — перехід до наступного операційного циклу.

- Крок 6 — Реалізація превентивної комунікаційної стратегії з фокус-групами споживачів з метою уточнення архітектоніки очікувань та їхнього зіставлення з цільовими еталонними індикаторами.

- Крок 7 — Здійснення стратегічної корекції показника «Zet» із подальшою редирекцією алгоритму до контрольного етапу «K».

- Крок 8 — Проведення комплексного порівняльного аналізу фактичних та еталонних параметрів компонентів якості: «Yi» та «Yiet».

- Крок 9 — Аналітична декомпозиція та оцінка дисперсії між показниками «Xij» та «Xijet», що репрезентують мікрорівень якості сервісної системи.

- Крок 10 — Агрегований розрахунок сукупних витрат, необхідних для імплементації корегувальних заходів у систему якості. Фіналізація процесу шляхом генерації управлінських рішень щодо модернізації сервісу на базі проведеної аналітичної компаративістики (див. рисунок 3.9).

$$\gamma_{ij} = w_{ij} \frac{x_{ij}(k+1) - x_{ij}(k)}{\Delta C_{ij} * x_{ij}(k)}, \quad (3.1)$$

де k — порядковий номер аналізованого індикатора;

ΔC_{ij} — обсяг ресурсів (витрат), що залучаються для цілеспрямованої зміни значення відповідного показника.

На одинадцятому етапі алгоритму для кожного показника якості, що потребує вдосконалення, обчислюється значення Y_{ij} з подальшим вибором того індикатора, який забезпечує максимальний приріст ефективності. Після цього здійснюється розрахунок параметрів k та CS , результати якого проходять обов'язкову верифікацію на відповідність встановленим умовам для переходу до

безпосередньої корекції обраного параметра якості. Завершальним кроком цієї процедури є прогностичне моделювання, спрямоване на визначення потенційного відгуку споживачів на зміни в рівні обслуговування. Такий підхід до оцінки задоволеності клієнтів дозволяє не лише гнучко трансформувати стандарти якості, а й досягати позитивної динаміки розвитку системи в межах встановлених фінансових лімітів.

У подальшому дослідженні увага зосереджується на методології порівняльного аналізу адаптивності та гнучкості систем управління бізнес-процесами через використання коефіцієнтів доцільної адаптації, потенціалу та результативності. На основі цих індикаторів формуються масиви даних, необхідні для визначення рівнів гнучкості, а також згладжування й вирівнювання структурних коливань у системі менеджменту. Цей аналітичний процес ґрунтується на вивченні бізнес-процесів із урахуванням абсолютних значень позитивних чи негативних девіацій у ключових параметрах. Зрештою, рівень адаптивності системи управління якістю на підприємстві визначається за допомогою спеціального інтегрального коефіцієнта, однією з базових складових якого виступає коефіцієнт потенціалу адаптивності якості.

$$K_{ПА} = \frac{C_{пг}}{C_{мг}}, \quad (3.2)$$

де $C_{пг}$ — реальний стан гнучкості управлінського механізму;

$C_{мг}$ — цільовий або гранично можливий рівень гнучкості системи менеджменту якості.

Слід зазначити, що у разі наближення показника КПА до одиниці фіксується низька здатність системи до трансформації, що свідчить про вичерпання її адаптивного ресурсу [41].2.

Показник обґрунтованості адаптивних перетворень якості:

$$K_{ДА} = \frac{C_{пг}}{C_{зг}}, \quad (3.3)$$

де $C_{3г}$ — ідображає нормативно визначений або задовільний рівень гнучкості управлінського механізму, що відповідає встановленим стандартам та специфічним умовам діяльності організації.

3. Показник ефективності (результативності) адаптаційних заходів у системі менеджменту якості суб'єкта господарювання:

$$K_{PA} = \frac{C_{M2}}{C_{32}} \quad (3.4)$$

Аналіз ефективності впроваджених механізмів базується на критичному оцінюванні інтегрального показника. У ситуації, коли розрахований коефіцієнт результативності адаптації (K_{PA}) не перевищує одиничне значення ($K_{PA} \leq 1$), здійснюваний процес ідентифікується як неефективний. Такий стан свідчить про те, що витрати ресурсів (фінансових, часових чи людських) на адаптацію перевищують отриманий корисний ефект, або ж самі заходи не забезпечують належного відгуку системи на зміну зовнішніх чинників. Це вказує на стратегічну недоцільність подальшої імплементації поточної моделі в діяльність підприємства та потребує негайного перегляду обраної траєкторії розвитку.

Натомість, якщо значення $K_{PA} > 1$, це слугує об'єктивним підтвердженням високої результативності адаптаційних заходів. Такий показник свідчить про наявність позитивного синергетичного ефекту та дає вагомі підстави для масштабування відповідних практик з метою системного вдосконалення менеджменту якості.

Універсальність та практичне значення моделі

Слід підкреслити, що запропонований математичний апарат характеризується високим рівнем універсальності. Його гнучкість дозволяє інтегрувати в систему моніторингу широку палітру індикаторів:

- Характеристики якості: відповідність стандартам та рівень задоволеності споживачів.

- Економічні показники: рентабельність адаптаційних інвестицій та динаміка прибутку.
- Ресурсна складова: оптимізація часових витрат та мінімізація витрат на проведення контрольних і коригувальних заходів.

Такий мультидисциплінарний підхід виступає дієвим інструментом для комплексної діагностики стану управлінської системи. Він забезпечує не лише фіксацію поточних результатів, а й превентивну ідентифікацію та нівелювання девіацій (відхилень) у ключових параметрах життєдіяльності організації.

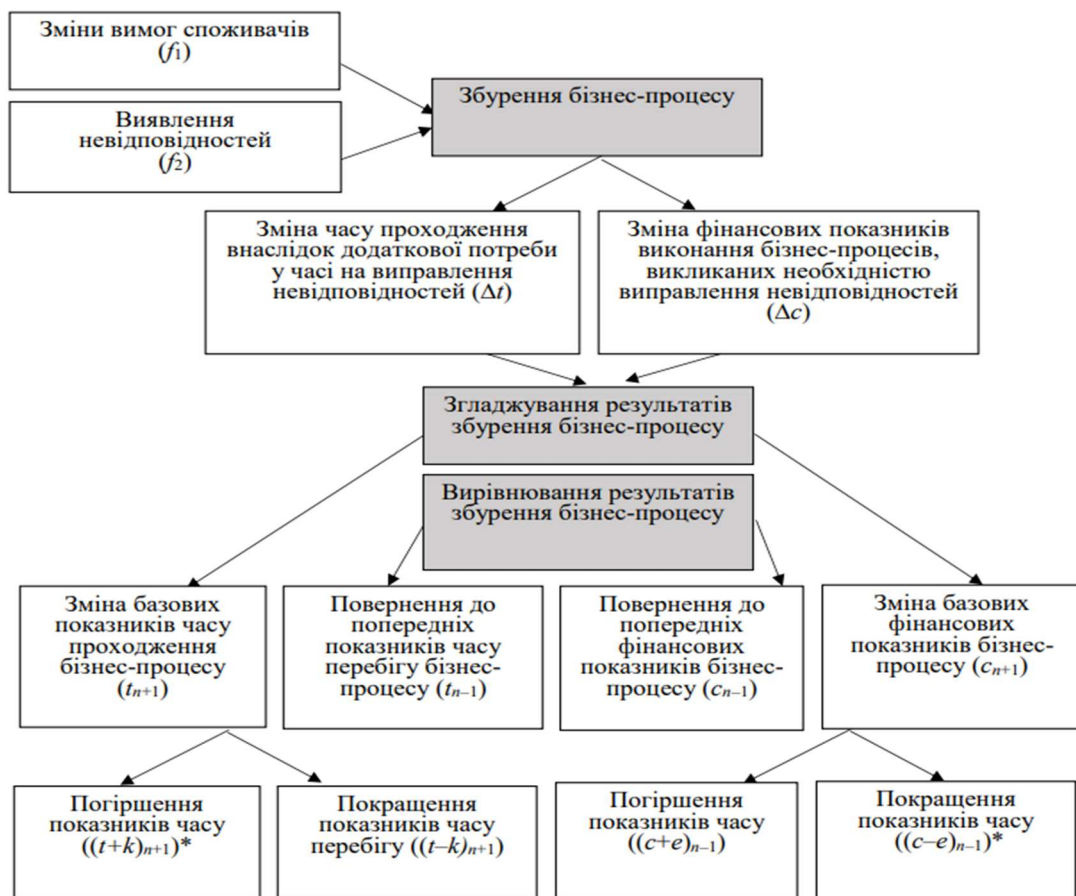


Рис. 3.13. Методика комплексного оцінювання адаптивно-гнучких характеристик систем менеджменту якості в умовах динамічної трансформації бізнес-процесів [41]

- Δc — величина девіації фінансових індикаторів у межах бізнес-процесів, зумовлена необхідністю ліквідації виявлених невідповідностей, грн;

- $tn+1$ — динаміка трансформації вихідних часових характеристик реалізації бізнес-процесу, год;
- $cn-1$ — повернення до попередніх вартісних параметрів, що описують функціонування бізнес-процесу, грн;
- $cn+1$ — варіація оновлених (актуалізованих) фінансових показників виконання бізнес-процесу, грн;
- $(t+k)n+1$ — негативна динаміка (збільшення) тривалості часового циклу бізнес-процесу, год;
- $(t-k)n+1$ — оптимізація (скорочення) часових витрат на реалізацію бізнес-процесу, год;
- $(c+e)n-1$ — зростання видаткової частини під час здійснення бізнес-процесу, грн;
- $(c-e)n-1$ — мінімізація витрат на забезпечення реалізації бізнес-процесу, грн. [41]

Таблиця 3.3

Компаративне дослідження систем менеджменту якості на засадах кількісних індикаторів

№	Аналітична форма функції (tBP, хв/од. прод.)	Тип функціональної залежності	Коефіцієнт детермінації (R2)
1	$y = 0,0775x + 12$	Лінійна	\$0,0801\$
2	$y = 0,3190 \ln(x) + 11,97$	Логарифмічна	\$0,0550\$
3	$y = 0,015x^2 - 0,1185x + 12,500$	Поліном другого порядку	\$0,0809\$
4	$y = 0,0114x^3 - 0,2082x^2 + 1,0944x + 10,900$	Поліном третього порядку	\$0,2044\$
5	$y = 0,0051x^4 - 0,0996x^3 + 0,7229x^2 - 1,8435x + 13,470$	Поліном четвертого порядку	\$0,3275\$
6	$y = -0,0005x^5 + 0,0195x^4 - 0,2670x^3 + 1,6010x^2 - 3,7885x + 14,883$	Поліном п'ятого порядку	\$0,4447\$
7	$y = -0,0007x^6 + 0,0337x^5 - 0,3400x^4 + 2,2957x^3 - 7,7236x^2 + 11,770x + 6,2146$	Поліном шостого порядку	\$0,5666\$
8	$y = 11,986e^{\{0,0257\}x}$	Степенева	\$0,0564\$
9	$y = 11,985e^{\{0,0071x\}}$	Експоненціальна	\$0,0778\$

Результати проведених обчислень підтвердили високу адекватність розробленої математичної моделі реальним показникам діяльності підприємства. Це створює надійне підґрунтя для розроблення об'єктивних прогнозів на основі

виявлених функціональних зв'язків. Застосований аналітичний інструментарій довів свою ефективність як для кількісного вимірювання, так і для оптимізації загальної продуктивності бізнес-процесів. Таким чином, такий підхід забезпечує системний моніторинг та комплексну оцінку якості управлінських процесів у межах організації [41].

3.3. Рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг готелю «Козацький» через покращення якості сервісу

На основі ґрунтовного вивчення функціонування готельного підприємства «Козацький», спираючись на результати проведених обчислень та отримані аналітичні індикатори, що сформували цілісну картину його поточної операційної діяльності, виникає можливість обґрунтувати низку стратегічних пропозицій. Ці рекомендації зосереджені на інтенсифікації якісних характеристик сервісу та розширенні асортименту послуг. Головною метою зазначених ініціатив є підвищення загальної результативності роботи закладу через раціональну модернізацію видаткової частини та здійснення цільових капіталовкладень у вдосконалення стандартів обслуговування.

У сучасній економічній парадигмі процеси модернізації відіграють фундаментальну роль у забезпеченні життєздатності та динамічного розвитку організацій. Зважаючи на безперервне зростання конкурентної напруги, стрімку зміну технологічних парадигм та жорсткість ринкових обмежень, оновлення в сегменті готельної індустрії розглядається не просто як засіб переходу на новий щабель еволюції, а як безальтернативна стратегія для збереження конкурентних переваг та досягнення тривалого процвітання.

Системна модернізація охоплює розгалужену сукупність заходів, пов'язаних із перерозподілом наявних ресурсів, інтеграцією передових технологічних рішень та формуванням інноваційного, висококонкурентного сервісного продукту. Ключовий вектор такої трансформації полягає у впровадженні інновацій, що дають змогу суб'єкту господарювання планомірно

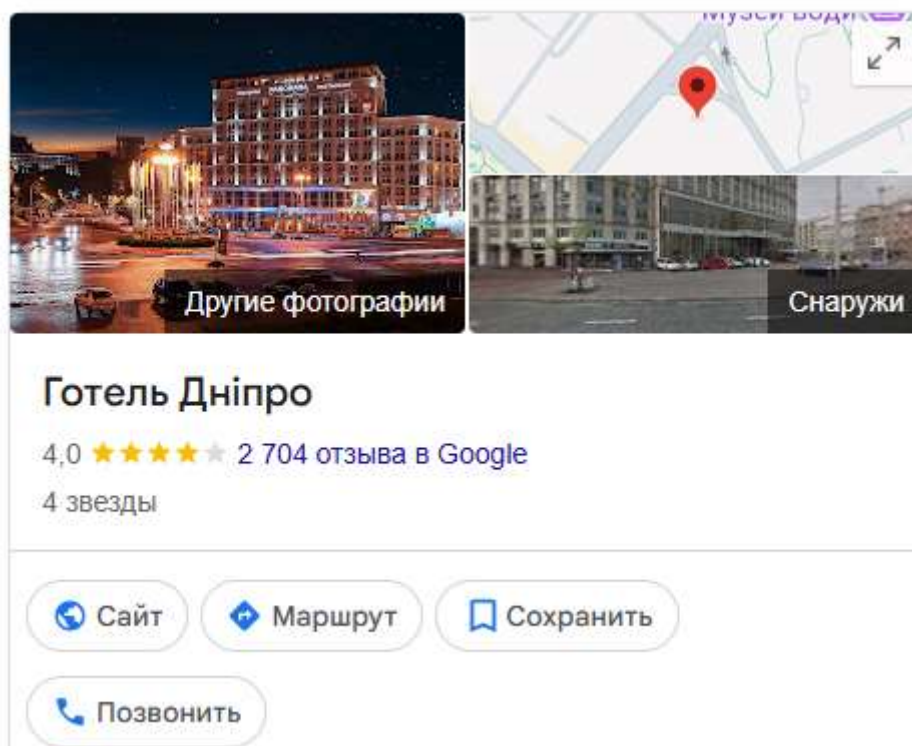
нарощувати свій внутрішній потенціал, зберігаючи при цьому необхідний рівень гнучкості, адаптивності та резистентності до волатильності ринку.

Практична реалізація подібного підходу допомагає підприємству запобігти ризикам фінансової неспроможності, забезпечити оптимізацію ресурсних потоків, суттєво мінімізувати операційні витрати, ліквідувати збитковість та вийти на траєкторію сталого економічного розвитку. Окрім того, модернізаційні процеси сприяють зміцненню репутаційного капіталу на ринку, залученню нових стратегічних партнерів та потенційних інвесторів, що значно підвищує загальну інвестиційну привабливість бізнесу в довгостроковій перспективі.

За результатами комплексної оцінки готелю «Козацький», проведеної з урахуванням його ринкового рейтингу та змісту клієнтських відгуків за визначений період, було ідентифіковано нагальну потребу в модернізаційних перетвореннях за декількома пріоритетними напрямками. Зокрема, системного вдосконалення потребують такі компоненти, як технічне оснащення номерного фонду, дотримання високих стандартів чистоти, капітальна реконструкція житлових зон, підвищення загального рівня комфорту та професійна перепідготовка персоналу. Використання графічних ілюстрацій із рейтингами та відгуками дозволяє наочно продемонструвати реальний стан підприємства та чітко візуалізувати зони, що потребують першочергового втручання.

Вичерпна інформація щодо змісту та структури споживчих відгуків про готель «Козацький» систематизована та представлена у Додатку А.

Аналіз профілю готельного комплексу на міжнародній платформі «Booking» дозволяє констатувати, що поточний сукупний рейтинг закладу є цілком прийнятним і становить 7,8 бала з 10 можливих, що відповідає якісній оцінці «Добре». Найвищого визнання з боку гостей готель удостоївся за своє стратегічно вигідне розташування: знаходження в історичному та діловому центрі міста створює оптимальну логістику для відвідувачів та забезпечує максимальну зручність у пересуванні, що є однією з головних конкурентних переваг закладу.



Відгуки

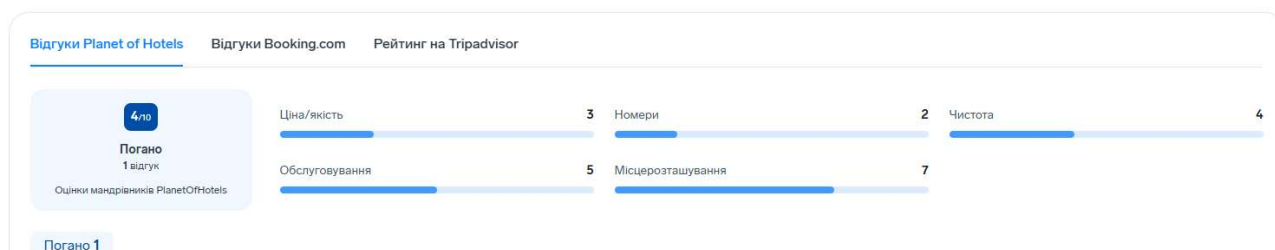


Рис. 3.14. Аналіз репутаційних показників та споживчих оцінок готелю «Козацький» за даними сервісу «Booking» [43]

Водночас критично низькі оцінки респондентів стосуються саме рівня комфортабельності номерного фонду. Така тенденція, очевидно, зумовлена невідповідністю матеріально-технічного забезпечення та сервісних умов сучасним запитам і сподіванням гостей, що створює певний дисонанс між очікуваннями клієнтів та фактичним станом закладу.

Іншим вагомим джерелом репутаційних даних про готель «Козацький» виступає глобальна платформа «Tripadvisor». Аналіз профілю закладу на цьому ресурсі демонструє помірний рівень загального рейтингу — 3,5 бала за п'ятибальною шкалою, що вказує на загалом позитивне, хоча й далеко не ідеальне сприйняття сервісу споживачами. Найбільш вираженою перевагою, за

версією користувачів сервісу, залишається локація готелю, яка отримала оцінку 4,8 бала, що слугує додатковим підтвердженням винятково вдалого та стратегічно вигідного розташування об'єкта в центральній частині міста.

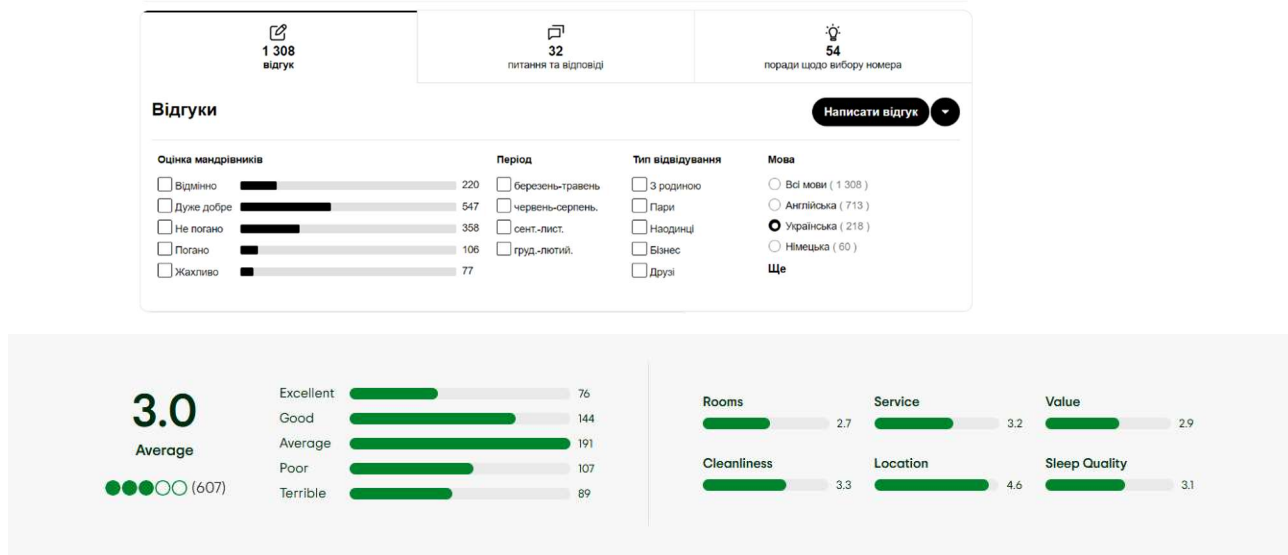


Рис. 3.15. Рівень оцінювання, рейтинг та відгуки про готель «Козацький» на платформі «Tripadvisor» [44]

Критичного аналізу потребує сервісна складова діяльності готелю, оскільки рівень обслуговування отримав лише 3,4 бала. Такий показник свідчить про наявність суттєвих девіацій у сервісних процесах, що не дозволяють повною мірою задовольнити очікування споживачів (детальна систематизація відгуків наведена в Додатку А).

Додатковим джерелом емпіричних даних став ресурс «Nochi», де готель «Козацький» має загальний рейтинг 8,2 бала («добре»). Декомпозиція цієї оцінки дозволяє виявити полярні аспекти функціонування закладу:

- Конкурентна перевага: ідеальне розташування об'єкта оцінено у максимально можливі 10 балів.
- Проблемна зона: технічний стан номерного фонду та недостатній рівень комфорту (зокрема, проблеми з опаленням та застарілий ремонт), що зумовило зниження оцінки за оснащення до 7 балів.

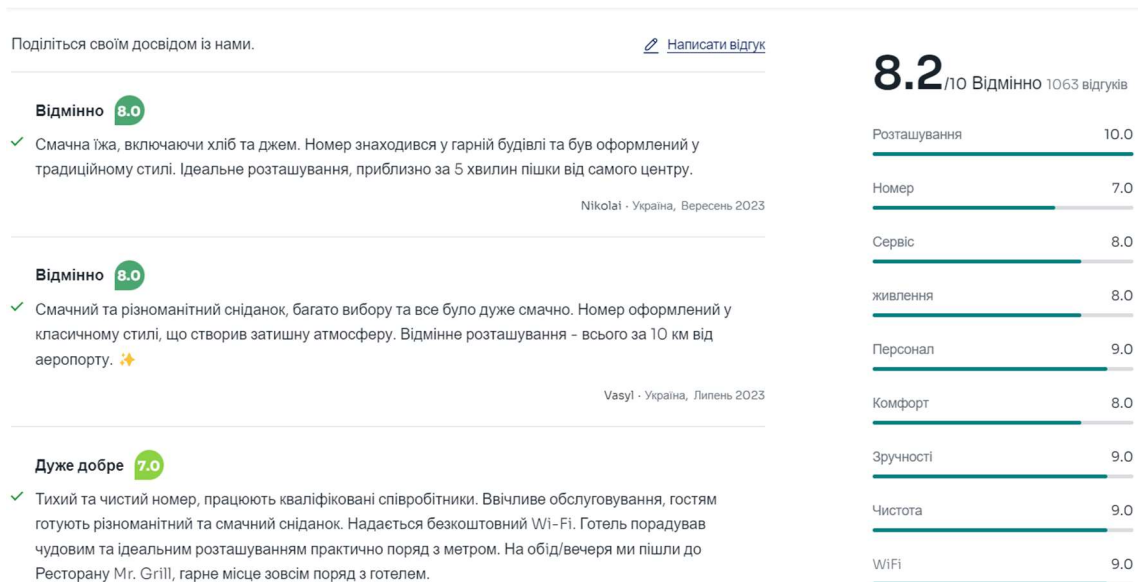


Рис. 3.16. Результати моніторингу споживчих оцінок та репутаційних показників готелю «Козацький» за даними платформи «Nochi» [45]

Підсумовуючи результати аналізу споживчих оцінок, можна констатувати, що готель «Козацький» володіє стабільним репутаційним капіталом та сформованим попитом на ринку. Проте виявлений комплекс критичних девіацій у сфері технічного оснащення, комфортності номерного фонду та якості сервісу суттєво обмежує його конкурентний потенціал. У сучасних умовах ці чинники є стримуючими для переходу підприємства на вищий щабель ринкового розвитку.

Системне вдосконалення сервісних процесів та комплексна модернізація матеріально-технічної бази мають розглядатись як стратегічні інвестиції у якість, що забезпечують не лише лояльність клієнтів, а й зростання економічної ефективності. Виходячи з цього, обґрунтовано перелік пріоритетних напрямів трансформації, спрямованих на корекцію якісних параметрів діяльності готелю (див. табл. 3.4). Реалізація запропонованих стратегій у межах модернізаційного підходу дозволить зміцнити ринкові позиції готелю «Козацький» та забезпечити його сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4

Стратегічні вектори модернізації сервісної діяльності та підвищення якісних характеристик послуг у готелі «Козацький»

№	Назва стратегії	Сутнісна характеристика та механізм реалізації
1	Кадровий девелопмент та формування сервісної культури	Підвищення якості гостинності через систему безперервного професійного навчання та розвиток комунікативних компетенцій персоналу. Передбачає впровадження гнучких моделей мотивації, створення сприятливого корпоративного середовища та програм лояльності для співробітників, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей.
2	Реновація матеріальних активів та диверсифікація сервісного портфеля	Технічна модернізація номерного фонду згідно з актуальними стандартами ергономіки та комфорту. Регулярне оновлення обладнання та розширення функціональних зон (SPA-комплекс, фітнес-центри, басейни), що дозволяє адаптувати пропозицію до запитів різних сегментів споживачів.
3	Цифровізація та оптимізація клієнтського шляху (Customer Journey)	Інтеграція сучасних IT-рішень: омніканальних систем онлайн-бронювання, персоналізованих мобільних застосунків та оптимізованих веб-ресурсів. Забезпечення високої швидкості комунікації та цифрового супроводу клієнта на всіх етапах взаємодії з готелем.
4	Моніторинг та аналітичне управління клієнтським досвідом	Формування багаторівневої системи зворотного зв'язку через впровадження інструментів Big Data, онлайн-опитувань та інтерактивних форм. Систематизація отриманих відгуків дозволяє оперативно ідентифікувати «вузькі місця» в сервісі та превентивно нівелювати можливі девіації якості.
5	Концепція сталого інноваційного розвитку	Реалізація філософії безперервного вдосконалення (Kaizen) через інтеграцію інноваційних ідей у всі бізнес-процеси. Поєднання технологічних та управлінських інновацій забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та зміцнює ринкові позиції готелю «Козацький».

Для реалізації стратегічних цілей розвитку готельного підприємства необхідно впроваджувати системний інструментарій управління, орієнтований на масштабування ринкової присутності та капіталізацію репутаційних активів закладу. Застосування таких методів забезпечує не лише кількісне розширення споживчої аудиторії, а й якісне зміцнення інституційної довіри та формування стійкої конкурентної позиції у професійному середовищі на довгострокову перспективу. Варто підкреслити, що ефективність стратегічного розвитку безпосередньо зумовлена синергійною інтеграцією маркетингових, кадрових та сервісних управлінських рішень, оскільки лише голістичний підхід до управління цими аспектами гарантує високу життєздатність готельного комплексу в динамічних ринкових умовах.

У цій системі фундаментальне значення мають маркетингові інструменти цифрової трансформації, зокрема омніканальні комунікації, активна присутність у медіапросторі та участь у профільних партнерських програмах, що дозволяють сформувати чітке та привабливе позиціонування бренду в свідомості потенційних клієнтів. Паралельно з цим критично важливим аспектом постає безперервна модернізація сервісних стандартів, де висока якість обслуговування трансформується зі звичайної галузевої вимоги у стратегічний ресурс для стимулювання лояльності та збільшення частки повторних візитів. Аналітичне опрацювання зворотного зв'язку, оперативне реагування на запити та впровадження персоналізованих програм лояльності дозволяють глибше інтерпретувати потреби гостей, створюючи сприятливе інформаційне тло навколо діяльності готелю.

Розгорнутий перелік науково обґрунтованих методів та прикладних інструментів, що мають на меті інтенсифікацію ринкової привабливості готелю та диверсифікацію споживчих сегментів, було детально систематизовано й структуровано в межах таблиці 3.5. Запропонований інструментарій не є простою сукупністю окремих кроків, а виступає як цілісна дорожня карта стратегічної трансформації підприємства.

Послідовна та системна імплементація наведеного алгоритму дій дозволяє забезпечити органічний перехід готельного комплексу від моделі оперативного виживання до парадигми сталого інноваційного розвитку. У поточному економічному ландшафті (станом на 2026 рік), що характеризується високою волатильністю, такий підхід дозволяє сформувати необхідний запас інституційної міцності.

Ефективність реалізації цих заходів знаходить своє відображення у глибокій трансформації ключових бізнес-показників, що поетапно конвертується у: Оптимізацію фінансових індикаторів: за рахунок автоматизації процесів та впровадження енергоефективних технологій досягається зниження операційних витрат, що на фоні активного маркетингового просування забезпечує стабільну позитивну динаміку чистого прибутку та рентабельності

інвестицій (ROI). Капіталізацію репутаційних активів: зростання загального рейтингу на онлайн-платформах та зміцнення довіри до бренду «Козацький» сприяє підвищенню показників завантаженості номерного фонду незалежно від сезонних коливань ринку. Формування цільового ком'юніті лояльних споживачів: перехід до персоналізованого сервісу та впровадження багаторівневих програм лояльності стимулює трансформацію разових відвідувачів у постійних резидентів, що суттєво зменшує витрати на залучення нових клієнтів (CAC) та максимізує довічну цінність клієнта (LTV).

Таким чином, запропонований комплекс заходів виступає дієвим механізмом не лише для операційного оздоровлення підприємства, а й для створення довгострокових конкурентних переваг, що дозволять готелю «Козацький» посісти лідируючі позиції в регіональному сегменті готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 3.5

Управлінський інструментарій капіталізації репутаційного активу та ринкового позиціонування готелю «Козацький» [46]

№	Функціональний метод	Стратегічні пропозиції та інструментарій
1	Формування цільової маркетингової стратегії та брендингу	Імплементация інструментів SEO-оптимізації, PR-технологій та директ-маркетингу (email-кампанії). Розробка унікальних сервісних пропозицій (USP) та представлення бренду на фахових платформах: конференціях, тренінгах та бізнес-форумах.
2	Комплексний бенчмаркінг та сегментація ринку	Системний аналіз конкурентного середовища, ідентифікація референтної групи споживачів та детермінація чинників, що здійснюють ключовий вплив на динаміку ринкового попиту.
3	Диджиталізація та управління медіа-присутністю	Оптимізація вебресурсів підприємства, інтеграція омніканальних систем онлайн-бронювання та моніторинг репутації через активну взаємодію у соціальних мережах і опрацювання публічного зворотного зв'язку.
4	Впровадження систем ретенції та стимулювання лояльності	Розробка багаторівневих програм лояльності, що включають накопичувальні бонусні системи, персоналізовані офери та ексклюзивні умови для сегмента постійних клієнтів.
5	Інституційне визнання та підтвердження сервісного статусу	Верифікація якості послуг через участь у міжнародних рейтингах, професійних конкурсах та фестивалях. Отримання галузевих сертифікатів та відзнак як засіб підвищення рівня інституційної довіри.

Системна імплементація запропонованого інструментарію виступає каталізатором зростання репутаційних показників готелю в глобальних системах бронювання та сприяє капіталізації споживчої довіри. Внаслідок цього формується високий рівень конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє йому ефективно адаптуватися до волатильності ринкового середовища та нівелювати екзогенні виклики. Важливим доповненням цієї стратегії є розвиток системи мотивації персоналу, оскільки рівень залученості людського капіталу прямо корелює з якістю сервісного супроводу та ступенем задоволеності гостей. Саме розвинена корпоративна культура та мотивований колектив стають фундаментальним ресурсом, що гарантує сталий розвиток і стратегічну успішність готелю в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Управління якістю обслуговування в готельній індустрії постає як фундаментальний механізм стратегічної взаємодії між ключовими стейкхолдерами — споживачами, державними інституціями та суб'єктами господарювання, де раціональне використання ресурсів стає базовим чинником зміцнення конкурентних позицій та забезпечення цільової прибутковості. Проведена аналітична діагностика готелю «Козацький» висвітлила безпосередню залежність фінансової результативності від якісних параметрів сервісу, що формуються під впливом складного комплексу внутрішніх та зовнішніх детермінант, які безпосередньо корелюють із рівнем споживчої задоволеності. Особливої гостроти в межах дослідження набуває фінансовий аспект, оскільки ретроспективний аналіз діяльності закладу за останні три роки демонструє тенденцію до зниження прибутковості внаслідок кумулятивного впливу екзогенних шоків — зокрема повномасштабної збройної агресії та наслідків глобальної пандемії, що призвело до дефіциту чистого доходу на фоні інтенсивного зростання операційних витрат.

У цьому контексті стратегія фінансової стабілізації підприємства має базуватися на впровадженні інструментів оптимізації витрат та системного моніторингу ефективності, водночас нівелюючи критичні внутрішні проблеми, пов'язані з незадовільним технічним станом матеріальних активів та недосконалістю організаційної структури, що негативно відображається на онлайн-рейтингах закладу. Попри існуючі макроекономічні виклики, зафіксований рівень клієнтської лояльності створює перспективне підґрунтя для реалізації програм модернізації, що охоплюють реновацію інфраструктури, капіталізацію професійних компетенцій персоналу та інтеграцію сучасних цифрових рішень для покращення механізмів зворотного зв'язку.

Завершальний етап трансформації системи управління передбачає активізацію комплексних маркетингових досліджень, диджиталізацію клієнтського шляху через омніканальні платформи та імплементацію

багаторівневих програм лояльності, що у сукупності сприятиме зростанню репутаційних показників, зміцненню інституційної довіри та забезпеченню сталої конкурентоспроможності готелю «Козацький» у довгостроковій перспективі. Такий голістичний підхід до управління якістю дозволяє підприємству не лише адаптуватися до волатильності ринку, а й сформувати надійний фундамент для фінансового відродження та стабільного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бібліотека економіста. Основи управління якістю 2002. URL: <https://library.if.ua/book/150/9981.html> (дата звернення 10.05.2025).
2. Григоренко О.С. Еволюція систем управління підприємством в умовах глобальних змін. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/189.pdf>(дата звернення 10.05.2025).
3. Наконечна Т.В. Формування цінності для споживачів на ринку склопрозорих конструкцій. Львів, 2010 р.
4. Соколовський С.А, Павлов С.П ,Черкашина М.В, Науменко М.О, Грабовський Є.М. Управління якістю виробництва та обслуговування: навч. посіб. Харків 2015 р.
5. Степанов Д. В, Долгальова О. В. Система Управління Якістю продукції на підприємстві та розробка заходів по її вдосконаленню. Збірник наукових. 2017 р, № 4, С.72-78.
6. Закон України Про туризм (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 31, ст.24).
7. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: наказ Міністерства культури і туризму від 16.03.2004 р. № 19. *Офіційний вісник України*. 2004. П.2, частина 2
8. Відомості Верховної Ради (ВВР). Про стандартизацію та сертифікацію 2014 р, № 31, ст.1058
9. Відомості Верховної Ради України (ВВР), Закон Про підтвердження відповідності, 2001 р, N 32, ст. 169.
10. ДСТУ 4268:2003 р., Послуги туристичні, засоби розміщування , загальні вимоги,
11. ДСТУ 4269:2003 . Послуги туристичні. Класифікація готелів.
12. ДСТУ 4527:2006 . Послуги туристичні. Засоби розміщення. Термінита визначення.
13. ДСТУ ISO/TR 10013:2003, Настанови з розроблення документації

системи управління якістю.

14. ДСТУ-7256:2011, Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001 в організаціях сфери послуг

15. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT), Системи управління якістю. Вимоги.

16. ДСТУ ISO/TS 9002:2017 (ISO/TS 9002:2016, IDT), Системи управління якістю

17. ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT). Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху.

18. ДСТУ ISO 10005:2019 (ISO 10005:2018, IDT). Управління якістю. Настанови щодо програм якості.

19. Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарти ISO 9000: Якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем, економічний вісник НГУ 2009 № 1.

20. Звітність українських підприємств URL: https://zvitnist.com/22926100_DERZHAVNE_PDPRYYEMSTVO_HOTEL_UKRAINA

21. Готель «Козацький», офіційний сайт готелю. URL: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).

22. Готель «Козацький», офіційний сайт готелю. (дата звернення: 15.05.2025).

23. Климко Г.Н, Нестеренко В.П, Каніщенко Л.О. Основи економічної теорії. політекономічний аспект: підручник. *К: вища школа*. 1997. С.743.

24. Дацків Н.І., Прогнозування соціально-економічних процесів, Львів, 2020, URL: <https://econom.lnu.edu.ua> › 2016/10 › PSEP_IZ_1

25. Ладунка І.С. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Збірник наукових праць «Облік і фінанси»*. Луцьк, 2016. Випуск № 5. С.185-188.

26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: навч. посіб. – 3-е вид- во. Гардарики, 2002 р. – 528 с

27. Л. С. Крючко. Оцінка фінансового стану підприємства-сутність та необхідність. URL: <file:///C:/Users/yuliy/Downloads/11724-41833-1-PB.pdf>

28. Дацків Н.І. Прогнозування соціально-економічних процесів. Львівський національний університет імені Івана Франка, кафедра економічної кібернетики, Львів-2020 р.

29. Шквиря Н.О. Арестенко Т.В, Маркетингові дослідження поведінки споживачів готельних послуг: збірник наукових праць. Мелітополь, 2021 р.

30. Л.О. Іванова. Маркетингове дослідження споживачів готельних послуг: Навч. посіб, Львів, 1997 р.

31. Герасименко О. В. Маркетингова концепція споживчої цінності готельної послуги. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. № 4. С. 87-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_4_11.

32. Герасименко О. В. Маркетингова концепція споживчої цінності готельної послуги. *Збірник наукових праць «Маркетинг і менеджмент інновацій»*. Київ. 2015. № 4. С. 87-94.

33. Завідна Л. Д., Шевчук Н. С. Модель управління якістю готельних послуг. Modern research in science and education. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2023. Pp. 927-932. URL: <https://sci-conf.com.ua/wpcontent/uploads/2023/12/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-ANDEDUCATION-7-9.12.2023.pdf>

34. Завідна Л.Д. Клименко В.І. Якість послуг як ключовий чинник успіху готельного бізнесу. II International Scientific Conference Modern 78 Transformation in Economics and Management. Conference Proceedings, Part I, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2019. Vol. 1. P.70–74.

35. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

36. Завідна Л.Д. Клименко В.І. Якість послуг як ключовий чинник успіху готельного бізнесу. II International Scientific Conference Modern Transformation in Economics and Management. Conference Proceedings, Part I, March 29th, 2019.

Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing, 2019. Vol. 1. P.С.70–74.

37. Куліков П.М., Іващенко Г.А. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства, навч.Посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009 р. С.7-44.

38. Гринчуцька С.В, конспект лекцій з курсу “Управління якістю” для студентів напряму підготовки 6.030501 “Менеджмент” усіх форм навчання / С. В. Гринчуцька –Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2011. С.76. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf>

39. Стольник І.В. Теоретичні засади покращення фінансового стану підприємства. Збірник наукових праць «Облік і фінанси». Харків, 2019. С.107-112.

40. Кальченко А.С. Удосконалення методів управління якістю сервісів: дис. канд. екон. наук: 05.12.02 / Одеська національна ак. харчових технологій. Одеса, 2016. С. 5-181.

41. Шуляр Р.В. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Львівський національний ун-т. Львів, 2019. С. 2-495.

42. Шульгіна Л.М. Процеси та етапи управління модернізацією виробничої діяльності на підприємстві. *Збірник наукових праць «Економіка і суспільство»*. Київ, 2016. С. 137-141.

43. Booking: Готель «Козацький» URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/ukraine.ru.html#tab-reviews> (дата звернення 25.05.2025).

44. Tripadvisor: Готель «Козацький» URL: https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g294474-d308482-ReviewsHotel_Ukraine-Kyiv.html ,(дата звернення 25.05.2025).

45. Nochi: Готель «Козацький» URL: <https://ukraina-kiev-hotel.nochi.com.ua/#reviews> ,(дата звернення 25.05.2025).

46. Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві, навч. посіб. Запоріжжя, 2023

ДОДАТКИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему: «Стратегічні напрями модернізації системи управління якістю в
готельному бізнесі (на прикладі готелю "Козацький")»

здобувача 4 курсу групи ГРС2022-1

Дводненко Дар'я Сергіївна

Керівник: Шаповаленко Д.О.

Завідувач кафедри: Писарева І.В.