

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:
на тему:
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мар'яни КОХАН

Науковий керівник:
д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ____ » _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кохан Маряна Ігорівна. Управління якістю послуг на підприємстві. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління якістю послуг у сфері гостинності. Проаналізовано діяльність ТОВ «Готель на Лемківській» з урахуванням його організаційної структури, фінансових показників, клієнтського досвіду та технічної інфраструктури. Оцінено рівень цифровізації та проведено комплексне дослідження сильних і слабких сторін сервісу. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління якістю з урахуванням впровадження міжнародних стандартів, цифрових рішень і персоналізованого підходу до клієнта.

Ключові слова: якість послуг, готельний бізнес, управління якістю, сервіс, цифровізація, клієнтський досвід, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Kokhan Maryana. Service quality management at the enterprise. – Manuscript. Qualification work for obtaining the degree of Bachelor in the specialty 073 “Management”. – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification paper investigates the theoretical foundations of quality management in the hospitality industry. The activities of LLC “Hotel on Lemkivska Street” are analyzed, taking into account its organizational structure, financial indicators, customer experience, and technical infrastructure. The level of digitalization is assessed, and a comprehensive analysis of the strengths and weaknesses of the service is provided. Directions for improving the quality management system are proposed, considering the implementation of international standards, digital solutions, and a personalized approach to customer service.

Key words: service quality, hotel industry, quality management, customer service, digitalization, customer experience, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ	6
1.1. Поняття та сутність якості послуг у сфері гостинності.....	7
1.2. Методи та підходи до управління якістю послуг у готельному бізнесі	13
1.3. Вплив якості послуг на конкурентоспроможність підприємства	20
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ТОВ «ГОТЕЛЬ НА ЛЕМКІВСЬКІЙ»	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Готель на Лемківській».....	26
2.2. Оцінка якості наданих послуг та дослідження основних проблем у системі управління якістю на підприємстві	32
2.3. Використання інноваційних технологій та цифрових рішень для покращення якості послуг	40
Висновки до другого розділу.....	46
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки, спричиненої глобалізацією, розвитком цифрових технологій та зростанням ролі клієнтського досвіду, індустрія гостинності стикається з новими викликами. Готельний бізнес, як один із найдинамічніших сегментів сфери послуг, зазнає суттєвих змін, пов'язаних із необхідністю забезпечення стабільно високої якості сервісу, адаптації до нових очікувань споживачів та впровадження інноваційних рішень в управління.

Особливої ваги в цьому контексті набуває якість послуг, яка виступає не лише показником ефективності функціонування підприємства, а й стратегічним чинником його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Високий рівень обслуговування формує позитивний імідж закладу, стимулює повторні візити гостей і сприяє розширенню цільової аудиторії через систему рекомендацій та онлайн-рейтингів. Водночас низька якість сервісу здатна мати негативні наслідки для фінансових показників і позиціонування готелю на ринку.

Управління якістю послуг у готельному бізнесі охоплює комплекс заходів, спрямованих на стандартизацію сервісу, підвищення професійного рівня персоналу, впровадження систем зворотного зв'язку, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також цифрову трансформацію взаємодії з клієнтом. У сучасних умовах це включає інтеграцію CRM-систем, мобільних застосунків, автоматизованих систем бронювання та електронного чекин/чекауту, що дозволяє забезпечити оперативність, зручність і персоналізацію обслуговування.

Відтак, дослідження системи управління якістю на прикладі конкретного підприємства — ТОВ «Готель на Лемківській» — є актуальним як з точки зору теоретичного узагальнення сучасних тенденцій в управлінні якістю, так і з практичного боку — для виявлення реальних проблем, оцінки ефективності впроваджених рішень та обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення сервісу. Аналіз роботи цього готельного комплексу, який поєднує креативну концепцію, сучасний дизайн та прагнення до якісного обслуговування, дозволяє

виявити специфіку реалізації принципів управління якістю в умовах українського ринку.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. До проблем управління якістю у сфері послуг зверталися такі дослідники, як: Корчевський М., Круковська О. В., Квасній О. Р., Дубодєлова О. В., Ганущак-Єфіменко Л. М., Жалінська І. В., Барна М. Ю., Юдіна О. І., Мігус А., Abdulrab M., Zhang B., а також інші фахівці, які досліджували як теоретичні, так і практичні аспекти забезпечення якісного обслуговування у готельному бізнесі. Особлива увага приділялася використанню моделі SERVQUAL, впровадженню цифрових інструментів та стратегій клієнтоорієнтованості.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та удосконалення системи управління якістю послуг на прикладі готельного підприємства ТОВ «Готель на Лемківській».

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні основи поняття «якість послуг» у сфері гостинності;
- охарактеризувати підходи та методи управління якістю в готельному бізнесі;
- провести аналіз діяльності ТОВ «Готель на Лемківській» у контексті якості наданих послуг;
- виявити основні проблеми системи управління якістю;
- запропонувати напрями вдосконалення системи якості на досліджуваному підприємстві.

Об'єкт дослідження – система управління якістю послуг на підприємстві готельного типу.

Предмет дослідження – напрями вдосконалення управління якістю послуг у ТОВ «Готель на Лемківській».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було застосовано загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний і

статистичний аналіз, SWOT-аналіз, системний підхід, а також графічне представлення результатів.

Практичне значення роботи. Запропоновані в роботі шляхи вдосконалення управління якістю послуг можуть бути використані для покращення рівня обслуговування у ТОВ «Готель на Лемківській» та аналогічних підприємствах галузі. Вони сприятимуть формуванню позитивного клієнтського досвіду, зміцненню конкурентних позицій на ринку та підвищенню репутаційної цінності бренду.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку, з них основний текст – 50 сторінка, ілюстрований 2 рисунками та 6 таблицями. Робота містить 46 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та сутність якості послуг у сфері гостинності

У сучасних умовах розвитку економіки, які супроводжуються високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами та зростаючими вимогами споживачів, якість послуг стає одним із ключових факторів забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності.

Готельний бізнес, як одна з найдинамічніших галузей індустрії туризму, орієнтується передусім на максимальне задоволення потреб клієнтів, яке є неможливим без ефективного та системного управління якістю обслуговування.

Якість у цьому контексті розглядається не лише як сукупність функціональних характеристик послуги, а як інструмент стратегічного розвитку підприємства, що охоплює всі етапи взаємодії з гостем — від першого контакту до післяобслуговування.

Саме високий рівень якості надаваних послуг є вирішальним чинником, який визначає ступінь задоволеності споживачів, впливає на лояльність клієнтів, формує позитивний імідж і репутацію закладу, а також безпосередньо відображається на фінансових результатах діяльності підприємства — зростанні доходів, розширенні цільової аудиторії та підвищенні рентабельності [21].

Для кращого розуміння багатокомпонентної природи якості послуг у сфері гостинності доцільно розглянути основні її складові, які формують загальне сприйняття сервісу клієнтом (Рис. 1.1.). Вони охоплюють як технічні, так і емоційні елементи, а також управлінські засоби забезпечення якості.

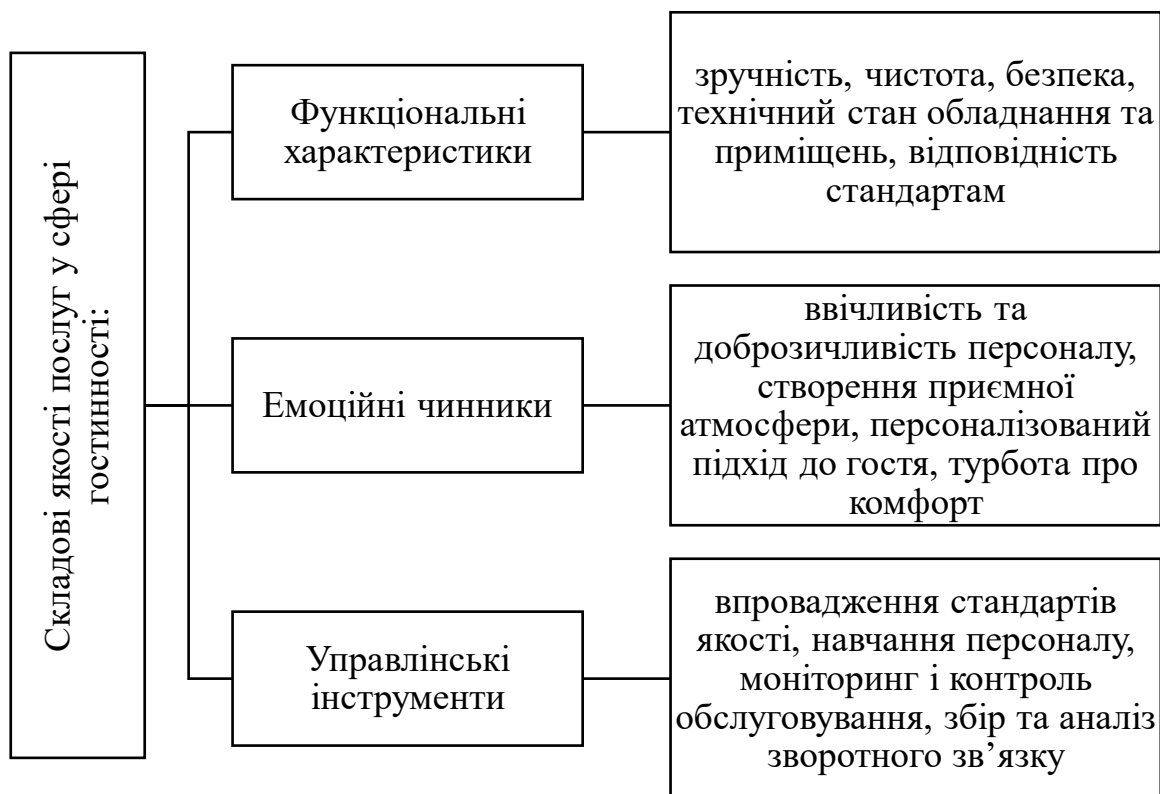


Рис. 1.1. Складові якості послуг у сфері гостинності

Як видно зі структури, якість послуг є результатом взаємодії трьох ключових груп чинників: об'єктивних характеристик сервісу, емоційного досвіду клієнта та управлінських підходів до організації обслуговування. Лише їхнє цілісне поєднання здатне забезпечити високий рівень задоволеності гостей і створити позитивну репутацію готельного закладу.

З огляду на це, управління якістю у готельній сфері перетворюється на необхідну умову ефективного функціонування, яка вимагає постійного вдосконалення внутрішніх процесів, навчання персоналу, впровадження сучасних стандартів сервісу та активної роботи з відгуками клієнтів. Успішні готельні підприємства все більше інтегрують системи якості в загальну бізнес-стратегію, розглядаючи якість не як разову дію, а як безперервний процес, що охоплює всі напрями діяльності компанії.

Під якістю послуг у сфері гостинності слід розуміти ступінь відповідності наданих послуг очікуванням та вимогам клієнтів, з урахуванням стандартів,

нормативів і загальноприйнятих критеріїв обслуговування. Згідно з рекомендаціями ISO 9000, якість визначається як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик послуги відповідає вимогам» [38].

На відміну від товарів, які мають чітко визначену фізичну форму, стабільні властивості та можливість попереднього тестування, послуги володіють низкою специфічних рис, що суттєво впливають на їхню організацію, сприйняття та оцінювання якості з боку споживача. Ці особливості зумовлюють складність стандартизації послуг і підвищують значення управлінських процесів у забезпеченні стабільного рівня обслуговування. У сфері гостинності до таких характеристик належать:

Нематеріальність – послуги не мають фізичного вираження, їх не можна побачити, потримати чи перевірити до моменту споживання. У готельному бізнесі це означає, що клієнт може оцінити сервіс лише після його надання, спираючись при цьому переважно на суб'єктивні враження [22]. Тому підприємства повинні приділяти особливу увагу деталям, що формують емоційний досвід споживача, таким як атмосфера, привітність персоналу, інтер'єр, чистота тощо.

Невіддільність від джерела надання – надання послуги в готелі тісно пов'язане з її виконавцем: персоналом, адміністрацією, навіть технологіями обслуговування. Клієнт безпосередньо взаємодіє з працівниками, і саме ця взаємодія великою мірою формує загальне враження від сервісу [18]. Звідси випливає потреба в належній професійній підготовці персоналу, розвитку навичок міжособистісної комунікації, емоційного інтелекту та клієнтоорієнтованості.

Нестабільність (варіативність) – якість однієї й тієї самої послуги може змінюватися залежно від низки факторів: часу доби, завантаженості готелю, зміни персоналу, настрою як клієнта, так і виконавця [46]. Така варіативність створює ризики нерівномірного рівня обслуговування, що, своєю чергою, вимагає впровадження стандартів якості, процедур контролю та регулярної оцінки роботи співробітників.

Неможливість зберігання – послуги, на відміну від товарів, не підлягають збереженню, накопиченню або поверненню. У сфері гостинності це означає, що втрачену можливість обслуговування (наприклад, вільний номер, не реалізоване бронювання або незадоволений клієнт) неможливо повернути або компенсувати в повному обсязі [36]. Це зумовлює необхідність чіткого планування, ефективного управління попитом і оперативного реагування на зміни у запитах клієнтів.

Таким чином, урахування цих особливостей є критично важливим для побудови ефективної системи управління якістю у готельному бізнесі. Вони визначають, яким чином повинні розроблятися стандарти обслуговування, як здійснюється оцінка задоволеності клієнтів та на яких принципах має ґрунтуватися підвищення якості готельних послуг.

Для комплексної оцінки якості послуг у сфері гостинності однією з найпоширеніших методик є модель SERVQUAL, розроблена в 1980-х роках американськими дослідниками А. Парасураманом, В. Зейтамлом і Л. Беррі. Ця модель дозволяє вимірювати розрив між очікуваннями клієнтів і їх реальним сприйняттям отриманих послуг, тим самим виявляючи напрями для вдосконалення [39]. Концепція SERVQUAL базується на п'яти ключових вимірах якості послуг, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні загального враження клієнта про рівень обслуговування:

Надійність (Reliability) – це здатність підприємства послідовно й точно виконувати обіцяне, забезпечувати стабільність у наданні послуг та дотримуватися строків. У готельному бізнесі це може стосуватися своєчасного бронювання, готовності номерів до заселення, дотримання умов проживання та надання додаткових послуг згідно з попередніми домовленостями. Високий рівень надійності формує довіру до закладу та сприяє повторному зверненню клієнтів [41].

Осяжність (Tangibles) – охоплює фізичні характеристики готелю, зовнішній вигляд приміщень, стан обладнання, чистоту, дизайн, а також вигляд персоналу. Цей чинник є особливо важливим у першому враженні клієнта про

заклад, адже саме матеріальні елементи створюють атмосферу комфорту, естетики та професійності [41]. Сучасні готелі приділяють значну увагу деталям: формі персоналу, інтер'єру, наявності брендovаних матеріалів, зручності меблів тощо.

Відповідальність (Responsiveness) – характеризує готовність працівників оперативно реагувати на запити гостей, проявляти ініціативу в наданні допомоги, а також вирішувати проблеми або нестандартні ситуації. Високий рівень відповідальності свідчить про гнучкість підприємства та клієнтоорієнтований підхід [41]. Наприклад, швидка заміна номера у випадку незадоволення, допомога з додатковими послугами або проактивна комунікація з клієнтом.

Гарантії (Assurance) – включають компетентність, ввічливість, професіоналізм і здатність персоналу створювати відчуття безпеки й довіри у клієнтів. У готельному секторі цей показник виявляється через чітке інформування гостей, впевнене виконання посадових обов'язків, знання мов та норм етикету, а також здатність розв'язувати конфліктні ситуації без ескалації [1].

Емпатія (Empathy) – означає увагу до кожного клієнта, індивідуальний підхід, уміння слухати та враховувати персональні потреби й побажання. Успішні готелі розуміють важливість персоналізованого обслуговування – наприклад, запам'ятовування імен постійних гостей, адаптація меню до харчових уподобань або надання додаткових послуг за запитом [1]. Такий підхід сприяє формуванню емоційного зв'язку між гостем і брендом.

Таким чином, модель SERVQUAL є ефективним інструментом для виявлення прогалин між очікуванням та реальністю споживача, що дозволяє готельному підприємству оперативно реагувати на зміни в потребах клієнтів, удосконалювати якість послуг і посилювати свою конкурентну позицію на ринку.

У готельному бізнесі якість є не лише характеристикою процесу надання послуг, що охоплює оперативність, комфорт, чистоту чи ввічливість персоналу,

а й стратегічним чинником, який безпосередньо впливає на позиціонування бренду, сприйняття його цінності клієнтами та загальну конкурентоспроможність підприємства. У сучасному середовищі, де споживач має широкий вибір серед готельних послуг, саме якість обслуговування часто стає вирішальним фактором під час ухвалення рішення про бронювання.

Високий рівень якості сприяє не лише разовому задоволенню клієнта, але й формуванню його лояльності, що є особливо цінним для бізнесу з огляду на зменшення витрат на залучення нових гостей. Постійні клієнти частіше повертаються, демонструють вищий рівень довіри, менше схильні до цінової чутливості та охочіше рекомендують готель знайомим. Таким чином, якісне обслуговування стає основою для довгострокових взаємин із клієнтами.

Крім того, задоволені споживачі активно діляться своїм досвідом у соціальних мережах, залишають позитивні відгуки на платформах бронювання (Booking.com, TripAdvisor тощо), що безпосередньо впливає на онлайн-репутацію готелю. У свою чергу, позитивний цифровий слід покращує рейтинг закладу, збільшує кількість бронювань та дозволяє ефективніше залучати нових клієнтів без додаткових витрат на рекламу [4].

Також якість виступає ключовим елементом у маркетингових комунікаціях: вона стає тим унікальним аргументом, який відрізняє готель від конкурентів, і може бути інтегрована в слогани, візуальну ідентичність, рекламні кампанії. Наприклад, наголошення на бездоганному сервісі, ексклюзивному підході або незмінно високих стандартах обслуговування може суттєво посилити бренд.

Отже, якість у готельному секторі виконує подвійну роль: з одного боку — як основа ефективної операційної діяльності, а з іншого — як потужний інструмент брендингу, маркетингу та побудови стійких конкурентних переваг на ринку послуг гостинності.

Таким чином, якість послуг у сфері гостинності — це багатовимірне поняття, що охоплює як технічні аспекти (зручність, чистота, комфорт), так і соціально-психологічні (ввічливість персоналу, емоційна атмосфера,

індивідуальний підхід). Управління якістю у цій галузі вимагає інтеграції стандартів обслуговування, постійного навчання персоналу, зворотного зв'язку з клієнтами та застосування сучасних підходів до контролю та удосконалення процесів.

1.2. Методи та підходи до управління якістю послуг у готельному бізнесі

Управління якістю послуг у готельному бізнесі є складним багаторівневим процесом, який вимагає комплексного підходу до всіх аспектів діяльності підприємства — від стратегічного планування до щоденної взаємодії з клієнтами. Цей процес охоплює планування стандартів сервісу, забезпечення належного рівня обслуговування, впровадження систем контролю якості, а також безперервне вдосконалення всіх елементів сервісу з метою досягнення головної мети — максимального задоволення потреб і очікувань гостей.

У сучасних умовах, коли ринок готельних послуг стає дедалі більш конкурентним, а клієнти — все більш вимогливими та інформованими, підприємства змушені активно впроваджувати системний і цілісний підхід до управління якістю. Такий підхід включає не лише дотримання базових стандартів обслуговування, а й постійний пошук інновацій, гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб клієнтів та формування унікального клієнтського досвіду.

Системне управління якістю у готельному бізнесі поєднує в собі елементи [15]:

- Стратегічного менеджменту, який передбачає формування місії, бачення та цілей у сфері якості, розроблення довгострокової політики сервісу, інвестування в розвиток персоналу, технологій та інфраструктури;

- Операційного менеджменту, який забезпечує реалізацію поставлених завдань через регламентацію процесів обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів, розробку стандартів та процедур надання послуг;

- Персонал-орієнтованого менеджменту, що ґрунтується на усвідомленні ролі персоналу у формуванні якості, на мотивації працівників до високого рівня обслуговування, навчанні, залученні до процесу прийняття рішень та оцінюванні результатів праці.

Крім того, сучасне управління якістю неможливе без впровадження цифрових технологій — автоматизованих CRM-систем, платформ для збору відгуків, онлайн-моніторингу рівня задоволеності клієнтів, що дозволяють в реальному часі відстежувати якість наданих послуг та оперативно реагувати на виявлені недоліки [10].

Таким чином, у готельному бізнесі якість — це не лише об'єкт контролю, а філософія всієї діяльності, що пронизує кожен рівень управління. Тільки за умови системного підходу, цілеспрямованості та залучення всіх працівників до процесу створення якісного сервісу можна досягти сталого успіху, задовольнити клієнтів і забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

З огляду на це, доцільно розглянути основні підходи, які найчастіше застосовуються у практиці управління якістю в готельній сфері.

У процесі дослідження особливостей управління якістю послуг у сфері гостинності варто відзначити, що сучасні готельні підприємства не обмежуються єдиним універсальним підходом до забезпечення високого рівня сервісу. Навпаки, у практиці функціонування закладів гостинності застосовується низка підходів до управління якістю, кожен з яких має свої переваги, сфери застосування та обмеження. Їхнє ефективне поєднання дозволяє створити цілісну систему управління якістю, яка здатна гнучко реагувати на виклики ринку та задовольняти потреби сучасного споживача.

Одним із найпоширеніших є класичний управлінський підхід (операційний), що передбачає суворе дотримання стандартів якості, чітке планування та організацію контролю на всіх етапах надання послуг. У межах

цього підходу якість часто розглядається як набір формалізованих процедур, правил і нормативів, що забезпечують стабільність сервісу. Основна відповідальність за дотримання стандартів покладається на керівництво готелю, а працівники, як правило, виконують визначені інструкції [16]. Можна стверджувати, що перевагою цього підходу є передбачуваність і керованість процесів, однак він не завжди дозволяє гнучко адаптуватися до змін у поведінці клієнтів або ринкових умовах.

На противагу цьому, маркетинговий підхід зосереджується на вивченні споживчих очікувань, потреб і переваг. Тут якість визначається не лише технічними параметрами, а й емоційним сприйняттям послуги з боку клієнта. Готель, що використовує цей підхід, адаптує сервіс під очікування цільової аудиторії, збирає зворотний зв'язок і активно реагує на зміни в попиті [16]. Такий підхід сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду, що є особливо актуальним в епоху цифрових комунікацій і публічних оцінок у мережі. Однак його реалізація потребує добре налагодженої системи аналітики та гнучких управлінських рішень.

Більш комплексним є системний підхід, або концепція Total Quality Management (TQM), яка передбачає, що якість є результатом зусиль не лише керівництва, а всіх співробітників організації. Основу цього підходу становить ідея постійного вдосконалення процесів через залучення працівників до управлінських рішень, аналіз помилок, зворотний зв'язок з клієнтами, інновації [16]. У готельному бізнесі це означає, що кожен працівник — від адміністратора до прибиральника — є носієм культури якості. Впровадження системного підходу вимагає сильної організаційної культури, лідерства та довгострокової стратегії, але результати зазвичай є більш сталими й масштабними.

Ще один важливий підхід — процесний, який орієнтований на побудову бізнес-процесів із чітко визначеними входами, виходами, відповідальними особами та критеріями оцінювання якості. Це дозволяє деталізувати взаємодію з клієнтом на кожному етапі, уніфікувати процедури, виявляти «вузькі місця» й оптимізовувати потоки послуг [11, с. 147]. У готельній справі це може включати

чітке регламентування процесу бронювання, заселення, прибирання, обробки скарг тощо. Перевага процесного підходу полягає в підвищенні контрольованості, а також у можливості легко масштабувати систему якості на інші підрозділи чи філії.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш ефективною моделлю управління якістю послуг у готельному бізнесі є гнучка комбінація різних підходів, адаптована до конкретного типу підприємства, цільової аудиторії, рівня обслуговування та ресурсного потенціалу. Застосування класичних стандартів дозволяє забезпечити стабільність і контроль, маркетинговий підхід — орієнтацію на клієнта, системний — колективну відповідальність і розвиток, а процесний — структурованість і послідовність у наданні послуг. Така синергія сприяє створенню високоякісного сервісу, що відповідає очікуванням сучасних споживачів і водночас забезпечує стратегічну перевагу підприємства на конкурентному ринку.

З огляду на важливість практичного впровадження обраних підходів, доцільно розглянути основні методи, за допомогою яких готельні підприємства забезпечують, контролюють і підвищують якість своїх послуг на різних рівнях управління.

У сучасній готельній сфері управління якістю послуг потребує не лише стратегічного бачення, а й практичної реалізації через конкретні інструменти. Забезпечення високого рівня сервісу, його постійний моніторинг та вдосконалення можливі лише за умови використання цілісної системи методів управління якістю. У готельному бізнесі сформувався цілий спектр таких методів, які довели свою ефективність на практиці.

Одним із найважливіших методів є стандартизація та сертифікація. Це передбачає розробку та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, а також застосування міжнародних систем управління якістю, таких як ISO 9001. Ці системи дозволяють формалізувати підходи до надання послуг, чітко визначити відповідальність кожного працівника та забезпечити контроль за дотриманням заданих процедур [24]. Сертифіковані системи слугують не лише

інструментом внутрішнього управління, а й елементом формування довіри з боку клієнтів і партнерів.

Для виявлення відповідності послуг очікуванням гостей широко застосовуються моделі оцінки якості, зокрема модель SERVQUAL. Вона ґрунтується на порівнянні між очікуваннями споживача та фактичним сприйняттям отриманих послуг [30]. Використання таких інструментів дає змогу виявити прогалини в сервісі, визначити слабкі місця та здійснити необхідні коригування в роботі персоналу або організації процесів.

Не менш значущим є отримання зворотного зв'язку від клієнтів. Анкетування, аналіз онлайн-відгуків, обробка скарг і пропозицій забезпечують підприємству цінну інформацію для адаптації сервісу під реальні потреби споживачів. Більше того, оперативна реакція на зауваження клієнтів сприяє підвищенню рівня довіри та демонструє високий рівень сервісної культури [19].

Ще одним дієвим інструментом є аудит якості. Він може проводитися як внутрішніми фахівцями, так і зовнішніми аудиторами. Аудит дозволяє об'єктивно оцінити відповідність поточних процесів встановленим стандартам, виявити системні проблеми та запропонувати шляхи вдосконалення. Регулярне проведення аудитів сприяє підвищенню дисципліни, виявленню прихованих ризиків та забезпеченню безперервного покращення [23].

Для оцінювання результативності впроваджених заходів важливим є застосування КРІ (ключових показників ефективності). До таких показників у готельному бізнесі належать рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних візитів, середня оцінка обслуговування, тривалість проживання, коефіцієнт завантаженості номерного фонду тощо [28]. Визначення та постійний моніторинг КРІ дозволяє менеджменту контролювати динаміку змін, вчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нарешті, професійна підготовка персоналу та його мотивація є основоположними факторами забезпечення стабільної якості сервісу. Працівники готелю щоденно взаємодіють з клієнтами, тому саме їхні компетенції, ставлення до роботи та емоційний інтелект визначають рівень

задоволеності гостей. Системна підготовка, участь у тренінгах, впровадження методів внутрішнього контролю, таких як «таємний гість», а також система заохочень і нематеріальної мотивації сприяють створенню сильної сервісної культури.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що ефективне управління якістю послуг у готельному бізнесі неможливе без цілеспрямованого застосування перевірених методів, які охоплюють як стратегічний, так і операційний рівень управління. Системне використання цих інструментів забезпечує не лише задоволення клієнтів, а й стабільність бізнесу в умовах конкурентного ринку.

Разом із тим, не менш важливим є розуміння того, яким чином ці підходи та методи впроваджуються на практиці. Це дозволяє оцінити реальні механізми забезпечення якості в умовах функціонування сучасного готельного підприємства.

Успішні готельні підприємства сьогодні дедалі частіше впроваджують інтегровані системи управління якістю, які поєднують стратегічне бачення, організаційні практики та сучасні цифрові технології. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільно високий рівень сервісу, а й гнучко адаптуватися до змін у поведінці споживачів, ринкових умовах і технологічних трендах. Основою цих систем є поєднання кількох критичних елементів, що спільно забезпечують цілісне управління якістю [2].

По-перше, стратегічне планування виступає фундаментом для формування цілей у сфері якості, визначення пріоритетів розвитку сервісу, планування ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу та довгострокового позиціонування бренду. Без чіткої стратегії управління якістю окремі дії залишаються фрагментарними й не приносять системних результатів.

По-друге, активне залучення персоналу до процесів управління якістю є критичним фактором успіху. Працівники всіх рівнів мають бути не лише виконавцями, а й учасниками формування стандартів обслуговування, джерелами ідей щодо покращення сервісу, носіями корпоративної культури.

Розвинена внутрішня комунікація, відкритість до зворотного зв'язку, мотивація та навчання створюють умови для відповідального ставлення до якості на кожному етапі взаємодії з клієнтом.

По-третє, контроль ключових точок контакту з клієнтами — це сфера, де формується враження про готель і відбувається реальна оцінка сервісу. До таких точок належать процес бронювання, заселення, прибирання, обслуговування на рецепції, ресторанний сервіс тощо. Моніторинг якості у цих точках дозволяє швидко виявляти проблеми, запобігати їх повторенню та формувати стабільно позитивний клієнтський досвід.

У сучасних умовах важливу роль у реалізації цих завдань відіграє цифрова трансформація. Готелі впроваджують CRM-системи, які дозволяють вести історію взаємодії з кожним клієнтом, відстежувати вподобання гостей, автоматизувати розсилки та покращувати персоналізацію послуг. Системи обліку відгуків і скарг дають змогу у реальному часі оцінювати рівень задоволеності клієнтів, аналізувати причини негативних оцінок та оперативно реагувати на проблеми. BI-аналітика (Business Intelligence) забезпечує глибоку обробку даних про процеси обслуговування, фінансові показники, ефективність персоналу, завантаженість номерного фонду тощо, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень [31].

Таким чином, висока якість сервісу в сучасному готельному бізнесі дедалі частіше досягається завдяки цифровим технологіям, які дозволяють автоматизувати значну частину рутинних операцій, зменшити вплив людського чинника, підвищити прозорість і контрольованість процесів. Інтегровані системи управління якістю не тільки покращують внутрішні показники діяльності підприємства, а й підвищують його конкурентоспроможність на ринку послуг гостинності, формуючи цінність для клієнта та забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективне управління якістю у готельному бізнесі вимагає комплексного використання сучасних методів, гнучкого підходу до очікувань клієнтів та постійної орієнтації на вдосконалення. Успішне впровадження систем

управління якістю не лише забезпечує задоволеність гостей, а й сприяє зростанню репутаційної вартості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Вплив якості послуг на конкурентоспроможність підприємства

У сучасному конкурентному середовищі готельний бізнес зазнає постійного тиску з боку як внутрішніх, так і міжнародних гравців. У таких умовах якість наданих послуг виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висока якість не лише приваблює нових клієнтів, а й сприяє утриманню постійних гостей, формуванню позитивного іміджу та репутації, а отже — підвищенню ринкової стійкості готелю.

Поняття конкурентоспроможності готельного підприємства охоплює його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів, адаптуватися до змін у споживчій поведінці та стабільно генерувати прибуток у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможне підприємство не лише утримує свої позиції на ринку, а й активно розширює свою частку, підвищує репутаційну цінність бренду, зміцнює зв'язки з клієнтами та залучає нові цільові сегменти [25].

У цьому контексті якість послуг виступає ключовим чинником досягнення конкурентних переваг, оскільки саме якість безпосередньо впливає на емоційне сприйняття клієнтського досвіду та визначає готовність споживача звернутися до закладу повторно. Високий рівень сервісу формує довіру до бренду, підвищує ймовірність позитивного відгуку, зменшує ризик негативного піару, а також дає змогу готелю позиціонувати себе як надійного й професійного постачальника послуг гостинності.

Крім того, якість обслуговування впливає на конкретні економічні показники діяльності підприємства, зокрема [14]:

- рівень лояльності клієнтів, який забезпечує повторні візити та зменшує витрати на залучення нових гостей;
- середній чек, що зростає за умов, коли споживачі готові платити більше за якість;
- частота рекомендацій, яка діє як безкоштовний інструмент маркетингу через «сарафанне радіо»;
- тривалість перебування гостей, яка безпосередньо впливає на дохідність номерного фонду;
- імідж на платформах онлайн-бронювання, що впливає на рейтинг та пошукову видимість готелю.

Таким чином, якість послуг є не лише компонентом операційної діяльності, а й інтегрованою частиною стратегії конкурентного розвитку підприємства. Її забезпечення та постійне вдосконалення — це інвестиція у майбутнє, що приносить стабільні економічні результати, зміцнює позиції на ринку та створює унікальну пропозицію для споживача.

Позитивний вплив якості послуг на конкурентоспроможність готельного підприємства проявляється через низку важливих напрямів, які безпосередньо формують як зовнішню привабливість закладу для клієнтів, так і внутрішню ефективність його функціонування. Аналіз практики роботи успішних готельних підприємств свідчить про те, що якісний сервіс є не лише основою клієнтського задоволення, а й інструментом сталого розвитку бізнесу в умовах високої ринкової конкуренції.

Насамперед, якість послуг сприяє формуванню споживчої лояльності. Гості, які отримали позитивний досвід перебування в готелі — зручне заселення, привітне ставлення персоналу, чисті номери, своєчасне реагування на потреби — значно більш схильні до повторного візиту. Більше того, задоволені клієнти охоче діляться своїми враженнями у відгуках та соціальних мережах, а також рекомендують готель знайомим. У результаті зростає частка повторних гостей, зменшуються витрати на залучення нових клієнтів і посилюється брендова впізнаваність через так зване «сарафанне радіо» [9].

Крім того, висока якість є важливим інструментом диференціації на ринку. У середовищі, де споживач має широкий вибір між численними готельними закладами зі схожими цінами та пропозиціями, саме якість дозволяє виділитися. Заклади, які прагнуть до унікального рівня сервісу — індивідуалізованого підходу, додаткових опцій, естетичної атмосфери або інноваційних рішень — створюють власний імідж, який споживач асоціює з надійністю, престижем і комфортом [3]. Це суттєво підвищує цінність бренду в очах клієнтів.

Третім важливим аспектом є цінова гнучкість, яку забезпечує саме якісний сервіс. Готелі, що стабільно надають послуги високого рівня, мають можливість формувати вищу цінову політику без ризику втрати клієнтів. Споживачі готові платити більше за якість, особливо коли йдеться про такі аспекти, як турбота про комфорт, гігієна, оперативність реагування на запити або особливе ставлення до потреб гостей [17]. У результаті підприємство може збільшувати прибутковість без негативного впливу на заповнюваність.

Наступним чинником виступають репутаційні переваги, які забезпечуються завдяки високому рівню обслуговування. У добу цифрової трансформації репутація готелю формується не лише через безпосереднє враження, а й завдяки онлайн-каналам: платформи бронювання, соціальні мережі, туристичні форуми. Позитивні рейтинги, високі оцінки та коментарі клієнтів прямо впливають на видимість готелю в пошуку, рівень довіри до бренду та кількість нових бронювань [19].

Останній, але не менш важливий напрям — це внутрішня ефективність підприємства, яка також залежить від системного підходу до якості. Впровадження чітких стандартів обслуговування, налагодження процедур контролю, навчання персоналу та внутрішній моніторинг зменшують кількість помилок і скарг, підвищують мотивацію працівників, покращують злагодженість у роботі всіх підрозділів. У підсумку це веде до зменшення втрат, раціонального використання ресурсів і підвищення загальної продуктивності діяльності готелю [29, С. 130-134].

З огляду на це, доцільно узагальнити основні аспекти впливу якості послуг на конкурентоспроможність готельного підприємства у вигляді таблиці 1.1., яка відображає зв'язок між конкретними напрямками поліпшення якості сервісу та очікуваними конкурентними перевагами.

Таблиця 1.1.

**Взаємозв'язок між якістю послуг та конкурентоспроможністю
готельного підприємства**

Напрямок впливу	Конкретний прояв	Очікуваний результат
Лояльність клієнтів	Повторні візити, зменшення витрат на маркетинг	Стабільна клієнтська база, зниження витрат
Додана цінність сервісу	Готовність платити більше за високу якість	Зростання середнього чека, прибутковості
«Сарафанне радіо»	Позитивні рекомендації, онлайн-відгуки	Приріст нових клієнтів без витрат на рекламу
Цінова гнучкість	Вищі тарифи без втрати клієнтів	Підвищення доходності при збереженні завантаженості
Онлайн-репутація	Високі рейтинги на платформах, соцмережах	Покращення видимості в пошуку, довіри до бренду
Внутрішня ефективність	Стандартизація, навчання персоналу, моніторинг якості	Зменшення витрат, підвищення продуктивності

Як видно з таблиці, якість послуг має системний вплив не лише на зовнішнє сприйняття готелю клієнтами, а й на його внутрішню ефективність, фінансові показники та стратегію розвитку. Цей взаємозв'язок підкреслює необхідність постійного вдосконалення сервісу як одного з ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, якість послуг є потужним багатофакторним інструментом впливу на конкурентоспроможність готельного підприємства. Вона забезпечує не лише зовнішні ринкові переваги, а й внутрішню стабільність і ефективність функціонування, формуючи основу для довгострокового успіху в динамічному середовищі індустрії гостинності.

Таким чином, якість послуг у готельному бізнесі є не лише чинником задоволення споживчих потреб, а й інструментом стратегічного управління, який

дозволяє формувати довгострокову конкурентну перевагу. Саме системне й усвідомлене управління якістю дає змогу підприємству не лише залишатися на плаву, а й активно розвиватися в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Висновки до першого розділу

У цьому розділі було здійснено комплексний теоретичний аналіз поняття якості послуг у сфері гостинності, а також основних підходів і методів управління нею. Встановлено, що якість у готельному бізнесі є багатовимірною категорією, яка включає як технічні, так і емоційно-психологічні аспекти, зокрема комфорт, безпеку, естетику, професіоналізм персоналу та індивідуальний підхід до клієнта. Врахування специфічних характеристик послуг — нематеріальності, невіддільності, варіативності та незбережуваності — є необхідною умовою для побудови ефективної системи сервісу.

Доведено, що системне управління якістю охоплює стратегічний, операційний, персонал-орієнтований та процесний компоненти, кожен з яких забезпечує стабільність, контроль і гнучкість функціонування готельного підприємства. Особливу увагу приділено інтеграції цифрових інструментів — CRM-систем, платформ збору зворотного зв'язку, BI-аналітики — як засобів підвищення точності моніторингу та прийняття управлінських рішень.

Розглянута модель SERVQUAL виступає ефективним діагностичним інструментом для оцінювання відповідності очікувань клієнтів реальній якості наданих послуг. Підкреслено значення таких параметрів, як надійність, відповідальність, осяжність, гарантії та емпатія, у формуванні позитивного клієнтського досвіду.

Проаналізовано вплив якості на конкурентоспроможність готельного підприємства. Висока якість послуг сприяє формуванню лояльності клієнтів, диференціації бренду на ринку, цінovій гнучкості, позитивному іміджу в цифровому середовищі та внутрішній ефективності підприємства. Таким чином,

якість послуг є не лише ключовим елементом операційної діяльності, а й важливим стратегічним чинником, що забезпечує довгостроковий успіх і стабільний розвиток готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ТОВ «ГОТЕЛЬ НА ЛЕМКІВСЬКІЙ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Готель на Лемківській»

У сучасних умовах стрімкого розвитку сфери послуг готельний бізнес відіграє важливу роль у формуванні іміджу міста, задоволенні туристичних потреб і підтримці економіки. Одним із яскравих представників цього сегмента у Львові є ТОВ «Готель на Лемківській», яке поєднує високі стандарти обслуговування з культурною концептуальністю та авторською інтерпретацією історії міста.

З огляду на це, доцільним є більш детальне ознайомлення з підприємством, його організаційною структурою, засновниками, фінансовими показниками, концепцією функціонування та місцем у туристичній інфраструктурі Львова.

ТОВ «Готель на Лемківській» зареєстровано 11 листопада 2017 року у Львові (код ЄДРПОУ: 41731352). Юридична адреса: вул. Лемківська, 15А, м. Львів, 79019. Статутний капітал підприємства становить 798 760 грн. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю [5].

Основний вид діяльності згідно КВЕД – 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Додаткові напрямки включають ресторанний сервіс, оренду нерухомого майна, консультування з питань управління, дослідження ринку, технічне обслуговування транспорту, що надає підприємству гнучкість у наданні повного комплексу супутніх послуг [12].

Засновниками підприємства є дві юридичні особи: основну частку (90%) володіння має ТОВ «Холдинг емоцій !Фест» — відомий львівський бренд, що реалізує масштабні проекти у сфері гостинності, культури й гастрономії. Іншу частку (10%) належить ТОВ «Компанія з управління активами "Актив", яке виступає в інтересах Пайового венчурного інвестиційного фонду «Відродження Галичини». Така структура власності свідчить про стратегічну спрямованість підприємства на розвиток туристичної привабливості регіону, поєднання комерційної діяльності з інвестиційними та культурними ініціативами [5].

Кінцеві бенефіціари — Худо Андрій, Герасімов Дмитро та Назарук Юрій — особи, відомі в середовищі креативної економіки Львова, зокрема через реалізацію успішних гастро- та готельних проєктів, що активно формують нове обличчя міста. Безпосереднє управління підприємством здійснює Касьянчук Святослав Мирославович, який відповідає за реалізацію стратегічного бачення і контроль за щоденними операційними процесами [5].

ТОВ «Готель на Лемківській» має офіційний вебсайт www.fest-hotel.com [32], де представлено повну інформацію про номери, послуги, концепцію закладу, а також форму для онлайн-бронювання. Крім того, готель активно підтримує свою присутність у соціальних мережах, зокрема в Instagram [27] та Facebook [26], де регулярно публікує новини, візуальний контент, фотозвіти з життя закладу, а також взаємодіє з потенційними та постійними клієнтами. Така цифрова активність сприяє формуванню позитивного іміджу, підтриманню лояльності аудиторії та забезпечує додаткові канали комунікації з гостями.

З-поміж низки готельних брендів, які функціонують під егідою холдингу "!"Фест", саме цей готельний комплекс вирізняється своєю унікальною концепцією та впізнаваним іменем — !FEST hotel. Lemkivska. Його створено як сучасний простір, що не лише забезпечує комфортне проживання, а й виконує важливу культурну функцію — розповідає історію міста. Готель пропонує атмосферу мандрівки в часі, відтворюючи історичні образи старого Львова, які збереглися лише в пам'яті, фотографіях та легендах.

!FEST hotel. Lemkivska — демократичний, сучасний арт-готель (див. Рис. 2.1.), що поєднує функціональність і глибоку культурну складову. У дизайні простору використано кортенову сталь, яка змінює вигляд фасаду з часом. Інтер'єр оформлений у стилі арт-дизайну, з акцентами на історичні артефакти: на стінах — зображення Львова кінця XIX — початку XX століття, у холі — мистецькі інсталяції.



Рис. 2.1. Вигляд готелю !FEST hotel. Lemkivska, [32]

Готельний комплекс забезпечує широкий спектр сервісів, орієнтованих на комфорт і потреби сучасного мандрівника. У розпорядженні гостей — 69 номерів, серед яких передбачено спеціально обладнаний номер для осіб з інвалідністю.

Усі приміщення оснащені сучасними зручностями: системами кондиціонування, сейфами, міні-барами, телевізорами, а також швидкісним бездротовим інтернетом, що доступний на всій території готелю [32].

Щодня гостям пропонується сніданок у форматі «шведського столу» або континентальний варіант, який подається у ресторані готелю з виходом на терасу, що сприяє приємному початку дня. Комфортне перебування також забезпечує цілодобова рецепція, можливість скористатися room-service, а також спільні зони відпочинку.

Для гостей, які подорожують власним транспортом, передбачено невеликий паркінг на 7 машиномісць. Окремою перевагою є вдале розташування комплексу — поруч із торгово-розважальним центром Forum Lviv та палацом культури імені Гната Хоткевича, що робить готель зручним як для туристів, так і для бізнес-відвідувачів [32].

Таким чином, !FEST hotel Lemkivska позиціонує себе не просто як місце для ночівлі, а як повноцінний простір сну, мистецтва та емоційної подорожі, де кожен гість занурюється у неповторну атмосферу старого Львова, з його міфами, образами та культурною спадщиною. Унікальне оформлення інтер'єрів, мистецькі об'єкти, історичні акценти в деталях дизайну — все це створює сценічний ефект, ніби гість не просто подорожує містом, а проживає його історію [32].

Поєднання комфортного сервісу, сучасних технологій і глибоко продуманої концепції дозволяє готелю вирізнятися серед конкурентів на локальному та національному ринку готельних послуг.

Такий підхід до брендингу формує стійку емоційну прихильність клієнтів, сприяє зростанню лояльності та забезпечує позитивні відгуки, що особливо важливо в епоху цифрових рекомендацій і платформ онлайн-бронювання.

Однак, не менш важливою складовою аналізу є оцінка фінансового стану підприємства, яка дає змогу об'єктивно оцінити його економічну стабільність, ефективність управлінських рішень та потенціал до подальшого розвитку. Фінансові результати ТОВ «Готель на Лемківській» демонструють тенденцію до зниження доходів та чистого прибутку протягом останніх трьох років (Таблиця 2.1.):

Таблиця 2.1.

**Фінансові результати ТОВ «Готель на Лемківській»
за 2022-2024 рр., [12]**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід	28 929 600 грн	25 168 900 грн	22 674 400 грн
Чистий прибуток	535 700 грн	569 900 грн	–4 311 600 грн
Активи	111 844 800 грн	104 364 700 грн	98 743 200 грн
Зобов'язання	110 518 600 грн	102 468 600 грн	101 158 700 грн

Падіння чистого прибутку у 2024 році на понад 4 млн грн є не просто статистичним показником, а серйозним тривожним сигналом для усіх зацікавлених сторін — від власників і інвесторів до керівного складу підприємства. Такий фінансовий результат може свідчити про глибинні структурні проблеми, які охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники діяльності готелю.

Серед вірогідних причин негативної динаміки можна виділити:

- зниження рівня заповнюваності номерного фонду, що може бути пов'язане як зі змінами туристичного потоку, так і з конкуренцією з боку нових готелів чи апартаментів;
- невиправдане зростання витрат, наприклад на енергоносії, обслуговування, персонал або аутсорсингові послуги без відповідного економічного ефекту;
- низьку ефективність внутрішніх бізнес-процесів, що виражається в нерациональному використанні ресурсів, слабкому контролі за фінансами або недостатній автоматизації операцій;
- відсутність гнучкої маркетингової політики, яка б дозволила адаптувати цінову стратегію до змін у поведінці клієнтів або сезонних коливань попиту.

Крім того, зовнішні фактори — зокрема політична та економічна нестабільність у країні, вплив війни, зниження купівельної спроможності туристів — також могли мати негативний вплив на прибутковість закладу. Проте, навіть за таких умов, зменшення доходів при одночасному збереженні високого рівня витрат говорить про потребу у ґрунтовному перегляді системи управління, фінансового планування та контролю якості наданих послуг.

У цьому контексті аналіз фінансових показників повинен стати підґрунтям для формування стратегії відновлення прибутковості, яка базуватиметься на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання номерного фонду та впровадженні інновацій у сфері обслуговування гостей.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити низку важливих висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «Готель на Лемківській».

Передусім, підприємство є прикладом успішної спроби поєднати інноваційну концепцію готельного сервісу з культурною місією. Завдяки належності до холдингу емоцій "!"Фест" готель має впізнавану брендову айдентику, що базується на переосмисленні історії Львова, візуальному мистецтві та авторському дизайні. Такий підхід формує не лише привабливий образ закладу, а й створює емоційно цінний досвід для клієнтів, що, в свою чергу, сприяє зростанню лояльності та формуванню позитивного іміджу на ринку.

Разом із тим, негативна динаміка фінансових результатів, зокрема значний чистий збиток у 2024 році, засвідчує наявність системних проблем у внутрішньому управлінні. Незважаючи на високий креативний потенціал і концептуальну унікальність, підприємство стикається з труднощами у сфері ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат і стабілізації доходів.

Це вказує на необхідність комплексного вдосконалення управлінських процесів, передусім у напрямку підвищення якості наданих послуг, впровадження стандартів сервісу, підсилення внутрішнього контролю та орієнтації на клієнтський досвід. Саме якість обслуговування у сучасному готельно-ресторанному бізнесі є вирішальним чинником довгострокової

конкурентоспроможності, особливо в умовах високої чутливості споживачів до сервісної складової та поширеності онлайн-відгуків.

2.2. Оцінка якості наданих послуг та дослідження основних проблем у системі управління якістю на підприємстві

Оцінка якості наданих послуг у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим інструментом для виявлення рівня задоволеності клієнтів, визначення сильних і слабких сторін сервісу, а також основою для вдосконалення системи управління якістю. У цій сфері якість обслуговування визначає не лише конкурентоспроможність закладу, а й його фінансову стійкість, імідж та здатність утримувати постійних клієнтів. З огляду на високі очікування сучасного споживача, що сформовані в умовах відкритого ринку та поширення цифрових технологій, процес оцінювання має бути комплексним, системним і регулярним.

У випадку з ТОВ «Готель на Лемківській» особливого значення набуває аналіз як зовнішніх джерел зворотного зв'язку (онлайн-відгуки, рейтинги, платформи бронювання, соціальні мережі), так і внутрішніх аспектів організації сервісу — кадрової політики, технічного забезпечення, стандартів обслуговування, зворотного зв'язку з клієнтами, навчання персоналу тощо. Такий двосторонній підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування системи управління якістю та виявити ключові проблемні зони, які потребують вдосконалення.

З огляду на це, першочерговим кроком у процесі оцінювання стало вивчення реального клієнтського досвіду, сформованого на підставі взаємодії гостей з готелем, що найбільш повно відображено у відкритих відгуках на популярних онлайн-платформах.

Оцінювання якості обслуговування клієнтів проводилося на основі вивчення відгуків користувачів на онлайн-платформах Booking.com, Google

Maps, TripAdvisor, а також аналізу середнього рейтингу готелю на цих ресурсах. За результатами моніторингу:

Згідно з даними платформи Booking.com станом на травень 2025 року, середній рейтинг !FEST hotel. Lemkivska становить 9,3 бала з 10 на основі понад 1400 реальних відгуків гостей, що свідчить про стабільно високий рівень задоволеності клієнтів (ДОДАТОК А). Оцінювання проводиться за кількома критеріями, кожен з яких демонструє високі результати: комфорт отримав оцінку 9,5, персонал — 9,4, чистота — 9,4, зручності — 9,3, розташування — 9,2, співвідношення ціна/якість — 9,2, а якість Wi-Fi — 9,1.

Змістовний аналіз відгуків показує, що користувачі найчастіше позитивно відзначають дизайнерське оформлення номерів, свіжий сучасний ремонт, комфортні умови проживання, якісні сніданки та привітне ставлення персоналу. Часто згадується затишна, добре продумана атмосфера, що сприяє відчуттю відпочинку. Такий рівень оцінок дозволяє вважати Booking.com одним із найрепрезентативніших джерел у дослідженні зовнішнього сприйняття якості обслуговування в ТОВ «Готель на Лемківській»[6].

На Google Maps готель має середню оцінку 4,7 з 5 (509 відгуків) (ДОДАТОК Б). Гості позитивно оцінюють сервіс, атмосферу, привітність персоналу, а також відзначають зручність номерів. Однак серед зауважень — обмежена кількість паркомісць та певна віддаленість від історичного центру міста, що частково впливає на зручність пересування туристів без транспорту [8].

На TripAdvisor готель має оцінку 3,9 з 5 на основі 14 відгуків і посідає 52 місце з 85 готелів Львова (ДОДАТОК В). Найвищі оцінки отримані за сервіс (4,0), тоді як рівень сну та умови в номерах оцінено нижче (по 3,0). Коментатори позитивно оцінюють концептуальний стиль та унікальну атмосферу готелю, проте деякі згадують про проблеми із шумоізоляцією та обмежену доступність транспорту. [7].

У межах дослідження було проаналізовано 100 відгуків користувачів про !FEST hotel. Lemkivska, опублікованих у відкритому доступі на платформах

Booking.com, Google Maps та 2023 –2025 роки. Враховано як індивідуальні коментарі туристів, так і оцінки постійних мандрівників, сімей з дітьми, бізнес-клієнтів та іноземців. У таблицях 2.2.-2.3. нижче узагальнено кількість позитивних і негативних згадок за основними критеріями якості готельних послуг. Це дозволяє наочно побачити, які аспекти викликають найбільше задоволення, а де клієнти фіксують проблемні зони сервісу.

Таблиця 2.2.

**Кількісний аналіз позитивних згадок у відгуках гостей про !FEST
hotel. Lemkivska (2022–2025)**

№	Категорія оцінки	Кількість позитивних згадок	Коментар / уточнення
1	Чистота	23	Описується як дуже охайно, щоденне прибирання
2	Дизайн інтер'єру	21	Відзначають концептуальність, стильність, оригінальність
3	Комфорт номерів	19	Номери комфортні, зручні ліжка, затишок
4	Сніданки	18	Хвалять смак та подачу, зручний час, атмосферність
5	Привітність персоналу	18	Персонал доброзичливий, гостинний, уважний
6	Розташування	12	Пішки до центру 15–20 хвилин, зручно для прогулянок

Продовження Таблиці 2.2.

7	Обслуговування в ресторані	10	Ввічливі офіціанти, естетична подача, чистота в залі
---	----------------------------	----	--

8	Pet-friendly (можна з тваринами)	5	Проживання з тваринами дозволено, є миски, персонал лояльний
9	Інформованість персоналу	2	У деяких випадках персонал допомагає більше, ніж очікувалося
10	Паркування	2	Є паркомісця на території готелю, хоч і в обмеженій кількості
11	Робота ресторану в години навантаження	1	Є окремі позитивні згадки про швидке обслуговування навіть у піковий час

Аналіз відгуків гостей за 2023–2025 роки показує, що основними сильними сторонами !FEST hotel. Lemkivska є високий рівень чистоти (23 позитивних згадок), дизайнерський підхід до оформлення інтер'єру (21 згадка) та загальний комфорт номерів (19 згадок).

Гості також часто відзначають привітність персоналу і якість сніданків, хоча останні, попри переважно позитивну оцінку, супроводжуються і помітною кількістю критики (5 негативних згадок) — переважно щодо одноманітності або повільності подачі.

Таблиця 2.3.

Кількісний аналіз негативних згадок у відгуках гостей про !FEST hotel. Lemkivska (2022–2025)

№	Категорія оцінки	Кількість негативних згадок	Коментар / уточнення
---	------------------	-----------------------------	----------------------

1	Звукоізоляція	11	Скарги на чутність розмов, рух меблів, тонкі стіни
2	Робота адміністрації	6	Байдужість, неготовність вирішувати проблеми, формальні відповіді
3	Паркування	6	Мало місця, часто зайнято, незручно шукати альтернативу
4	Швидкість поселення	5	Номери не готові вчасно, очікування понад 1 годину
5	Інформованість персоналу	5	Не володіють інформацією про ресторан, послуги, правила
6	Сніданки	5	Повільне обслуговування, одноманітність, плутанина
7	Розташування	4	Віддаленість від історичного центру (15–20 хв пішки)
8	Обслуговування в ресторані	4	Плутанина в замовленнях, офіціанти хвилюються або неуважні
9	Стан душі / ванної кімнати	4	Душ без перегородок, відсутність елементарного набору зручностей
10	Робота ресторану в години навантаження	4	Тривалий час очікування сніданку, не готові до великих груп
11	Привітність персоналу	2	У поодиноких випадках — байдужість, неухважність до побажань
12	Чистота	2	Зустрічаються згадки про брудні раковини або недоприбрані номери

Серед найбільш проблемних аспектів обслуговування вирізняються звукоізоляція (11 негативних згадок), нестача паркомісць (6), повільне поселення (5), а також недостатня інформованість або байдужість з боку окремих представників адміністрації (5–6 згадок у негативному контексті). Ці моменти регулярно повторюються в коментарях гостей і свідчать про системні управлінські слабкості, які потребують термінового вдосконалення.

Таким чином, хоча готель формує загалом позитивне враження у більшості клієнтів, подальше зростання його репутації та конкурентоспроможності можливе лише за умови усунення типових недоліків і підвищення стандартів якості сервісу в «вразливих» зонах.

З метою глибшого розуміння причин окремих недоліків у сервісі та визначення напрямів для удосконалення, необхідно звернути увагу на внутрішню організацію системи управління якістю. Саме вона є фундаментом, який забезпечує сталість сервісних процесів, стандартизацію обслуговування та ефективну взаємодію персоналу з клієнтами. У цьому контексті варто

проаналізувати, наскільки формалізованою є система якості у ТОВ «Готель на Лемківській», чи відповідає вона сучасним вимогам ринку та чи використовує міжнародні стандарти у своїй практиці.

Незважаючи на позитивне сприйняття бренду, система управління якістю у ТОВ «Готель на Лемківській» є недостатньо формалізованою. На момент дослідження не виявлено впроваджених міжнародних стандартів якості типу ISO 9001, що свідчить про відсутність єдиної політики якості, задокументованих процедур та системного підходу до контролю послуг.

У результаті аналізу внутрішнього функціонування ТОВ «Готель на Лемківській» було виявлено низку проблемних аспектів у системі управління якістю, які доцільно згрупувати за трьома основними напрямками: організаційно-процесуальним, техніко-інфраструктурним та комунікаційним.

До організаційно-процесуальних недоліків належить насамперед відсутність стандартизованої системи зворотного зв'язку з клієнтами — відгуки збираються, але не обробляються у межах єдиної політики якості. Крім того, персонал не має уніфікованих скриптів обслуговування, що призводить до нерівномірності сервісного досвіду. Також не зафіксовано наявності регулярних програм підвищення кваліфікації та навчання працівників, що знижує рівень професійного розвитку персоналу та негативно впливає на якість послуг.

До техніко-інфраструктурних проблем слід віднести незадовільну звукоізоляцію в окремих номерах, на що регулярно скаржаться клієнти у відкритих відгуках. Кількість паркомісць є обмеженою, що створює незручності для гостей з автомобілями. Крім того, готель досі не впровадив сучасні цифрові інструменти, зокрема мобільний додаток або функцію електронного чек-іну, які могли б оптимізувати процеси та зменшити навантаження на адміністрацію.

У комунікаційній сфері, попри активну присутність у соціальних мережах Instagram та Facebook, спостерігається нестабільна частота публікацій та відсутність системної контент-стратегії, що знижує ефективність взаємодії з онлайн-аудиторією. Крім того, робота з онлайн-відгуками є вибірковою — відповіді на коментарі гостей публікуються не завжди, що створює враження

дистанційності бренду. Також готель не має чітко сформованої програми лояльності чи персоналізованих пропозицій для постійних гостей, що є втраченим інструментом утримання клієнтів та стимулювання повторних бронювань напряду, без залучення сторонніх платформ.

Таким чином, виявлені недоліки у поєднанні з окремими сильними сторонами готелю дають чітке уявлення про ті напрямки, які потребують стратегічного вдосконалення задля підвищення якості обслуговування та довгострокового зміцнення позицій закладу на ринку.

Ці фактори, у сукупності з фінансовими труднощами, проаналізованими у попередньому підрозділі, вказують на потребу в системному перегляді підходів до управління якістю.

Результати оцінки якості послуг у ТОВ «Готель на Лемківській» свідчать про високий емоційний потенціал бренду, сформований завдяки унікальній концепції, атмосферності простору та загалом позитивному сприйняттю клієнтами. Гості відзначають дизайнерські інтер'єри, уважність персоналу, якість сніданків і культурну складову обслуговування, що дозволяє створювати лояльну аудиторію та сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку готельних послуг.

Водночас проведене дослідження виявило низку структурних та управлінських недоліків, зокрема відсутність стандартизованої системи контролю якості, чітко задокументованих процедур, формалізованих скриптів взаємодії з клієнтами та уніфікованого підходу до збору й обробки зворотного зв'язку. У довгостроковій перспективі це може створити ризики для збереження конкурентних переваг, оскільки стабільність якості обслуговування є ключовим фактором у сфері гостинності.

З метою вдосконалення системи управління якістю та підвищення операційної ефективності доцільно впровадити систему управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, яка забезпечить структурованість процесів, прозорість відповідальності й механізм постійного вдосконалення. Важливо також розробити та затвердити внутрішні стандарти

сервісу, які забезпечуватимуть єдність обслуговування незалежно від зміни персоналу.

Окремої уваги потребує інвестування в професійний розвиток працівників, проведення регулярних тренінгів і навчальних програм, що дозволить не лише підвищити якість взаємодії з клієнтами, а й знизити плинність кадрів. Нарешті, активізація маркетингової та комунікаційної діяльності з акцентом на цифрові канали, включно з системною присутністю у соціальних мережах, регулярною роботою з онлайн-відгуками та персоналізованими пропозиціями для лояльних клієнтів, створить умови для сталого розвитку готелю в умовах конкурентного середовища.

Проведений аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх джерел дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Готель на Лемківській» загалом демонструє високий рівень клієнтської задоволеності завдяки атмосферній концепції, доброзичливому персоналу, стильному дизайну номерів та якісному сніданку. Це підтверджується високими рейтингами на авторитетних онлайн-платформах (Booking.com – 9,3/10, Google Maps – 4,7/5) та переважною більшістю позитивних відгуків.

Разом із тим, комплексний підхід до вивчення відгуків і внутрішньої організації сервісу виявив низку системних недоліків, що перешкоджають подальшому зростанню конкурентоспроможності готелю. Серед найбільш суттєвих проблем — слабка звукоізоляція, обмежена кількість паркомісць, неуніфіковані стандарти обслуговування, нестача системного навчання персоналу, недостатня цифровізація процесів та слабка інтеграція роботи з онлайн-відгуками в загальну політику якості.

Таким чином, у поєднанні з фінансовими труднощами, виявленими у попередньому підрозділі, це свідчить про необхідність комплексного реформування системи управління якістю. Найбільш ефективними напрямками вдосконалення можуть стати: впровадження міжнародного стандарту ISO 9001, формалізація внутрішніх процедур сервісу, інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, активізація комунікаційної діяльності, а також підвищення ступеня

автоматизації сервісних процесів. Це дозволить готелю не лише зберегти лояльність постійних гостей, а й розширити свою аудиторію та зміцнити позиції у високо конкурентному середовищі готельно-ресторанного бізнесу Львова.

2.3. Використання інноваційних технологій та цифрових рішень для покращення якості послуг

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, що охоплює всі сфери обслуговування, використання інноваційних технологій стає ключовим чинником підвищення якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі. Змінюються очікування клієнтів, які прагнуть отримати не лише комфортне проживання, а й зручність цифрової взаємодії з брендом, швидкість обслуговування, гнучкість у комунікаціях та персоналізовані рішення. У таких умовах підприємства, які інтегрують сучасні ІТ-рішення у свою операційну діяльність, здобувають відчутні конкурентні переваги, формуючи враження сучасного, клієнтоорієнтованого сервісу [34].

На даний момент ТОВ «Готель на Лемківській» вже реалізувало низку інноваційних технологічних рішень, спрямованих на модернізацію обслуговування та підвищення зручності для гостей.

Зокрема, підприємство має офіційний вебсайт з функцією онлайн-бронювання, що дозволяє спростити процес замовлення номерів. Готель також інтегровано з ключовими міжнародними платформами — Booking.com, TripAdvisor і Google Maps, що не лише забезпечує видимість у цифровому просторі, а й дозволяє ефективно збирати клієнтські відгуки. Значна увага приділяється присутності в соціальних мережах Instagram та Facebook, де публікуються новини, візуальний контент і відгуки, що формує довіру та емоційний зв'язок з аудиторією.

На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу технічна інфраструктура закладу відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості обслуговування та формуванні позитивного клієнтського досвіду.

У випадку з ТОВ «Готель на Лемківській» спостерігається впровадження базових елементів цифровізації, які суттєво покращують комфорт перебування гостей і сприяють ефективнішій роботі персоналу. Зокрема, у готелі функціонує електронна система доступу до номерів, що мінімізує ризики втрати або пошкодження фізичних ключів і водночас забезпечує додатковий рівень безпеки.

Важливим компонентом є також індивідуальне кліматичне керування, яке дозволяє гостям самостійно регулювати мікроклімат у номері відповідно до власних уподобань [32].

Крім того, для забезпечення оперативності обслуговування передбачено room-service через внутрішній зв'язок, що оптимізує комунікацію між гостем і персоналом без необхідності фізичного контакту, особливо в умовах підвищених вимог до санітарної безпеки. Постійний доступ до високошвидкісного бездротового інтернету (Wi-Fi) у всіх зонах готелю забезпечує зручність для ділових мандрівників, туристів і сімей з дітьми, дозволяючи залишатися на зв'язку, працювати дистанційно або споживати цифровий контент без обмежень [33].

У цьому контексті доцільно систематизувати вже впроваджені цифрові інструменти, що використовуються у ТОВ «Готель на Лемківській» з метою покращення сервісу, у таблиці 2.4. нижче.

Таблиця 2.4.

Реалізовані цифрові рішення в ТОВ «Готель на Лемківській»

№	Сфера застосування	Технологія / рішення	Короткий опис / ефект

1	Онлайн-продажі	Вебсайт із функцією бронювання	Забезпечує доступність послуги 24/7, зручність замовлення
2	Маркетинг і зовнішня комунікація	Інтеграція з Booking.com, TripAdvisor, Google Maps	Підвищує видимість готелю, сприяє накопиченню відгуків
3	Соціальні мережі	Instagram, Facebook	Формує імідж бренду, підтримує емоційний зв'язок з аудиторією
4	Контроль доступу	Електронні ключі до номерів	Підвищує безпеку та зручність для гостей
5	Комфорт у номерах	Індивідуальне кліматичне керування	Забезпечує персоналізовані умови перебування
6	Обслуговування	Room-service через внутрішній зв'язок	Дає змогу зручно замовляти послуги без фізичного контакту
7	Підключення	Безкоштовний Wi-Fi	Забезпечує постійний зв'язок і доступ до цифрового контенту

Однак, попри наявність зазначених технологічних рішень, готель поки що не впровадив низку інструментів цифровізації, характерних для готелів з вищим ступенем автоматизації сервісів. Йдеться, зокрема, про мобільний застосунок, який дозволяє здійснювати бронювання, електронну реєстрацію, замовлення послуг та взаємодію з персоналом безпосередньо через смартфон [43]. Також відсутні онлайн-чекин/чекаут-системи, які суттєво спрощують процес прибуття

та виїзду з готелю, скорочують час взаємодії з рецепцією та знижують навантаження на адміністративний персонал [42]. Ще одним недоліком є відсутність QR-кодів у номерах для зручного доступу до цифрового меню, інформації про послуги та навігаційних матеріалів, що є вже стандартом у багатьох готелях бізнес- і преміум-сегменту [40].

Таким чином, технічна база готелю може бути охарактеризована як така, що перебуває на етапі початкової цифровізації, з чіткою орієнтацією на подальше розширення функціоналу. Це, у свою чергу, створює потенціал для стратегічного розвитку, адже впровадження сучасних цифрових рішень здатне не лише підвищити рівень комфорту для клієнтів, а й забезпечити більш гнучке управління операційними процесами, формуючи основу для стабільного зростання якості обслуговування.

З урахуванням поточних тенденцій цифровізації у сфері гостинності, а також виявлених резервів у функціонуванні ТОВ «Готель на Лемківській», доцільним є впровадження цілеспрямованої стратегії цифрової трансформації, яка сприятиме підвищенню рівня сервісу, операційній ефективності та лояльності клієнтів. У цьому контексті важливо не лише підтримувати наявні технології, а й розширювати функціонал за рахунок інновацій, орієнтованих на потреби сучасного споживача (Таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5.

Пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень

№	Напрямок удосконалення	Пропоноване рішення	Очікуваний ефект
1	Мобільна інтеграція	Мобільний додаток для бронювання, room-service, чату	Покращення взаємодії, персоналізація сервісу
2	Автоматизація поселення	Онлайн-чекин/чекаут через смартфон	Зменшення черг, оптимізація роботи рецепції

3	Збір зворотного зв'язку	Електронні опитувальники та аналітика відгуків	Швидка реакція на проблеми, удосконалення сервісу
4	Інформаційна підтримка	QR-коди у номерах (меню, правила, карта, контакти)	Оперативний доступ до актуальної інформації
5	Управління лояльністю	CRM-система для знижок, нагадувань, персоналізованих пропозицій	Підвищення повторних бронювань та утримання клієнтів
		Інтеграція з Google Hotel Ads та метапошуковими системами	Зниження витрат на посередників, підвищення маржинальності
6	Бронювання напрямку	Онлайн-замовлення страв, QR-меню, оплата в додатку	Оптимізація навантаження, покращення якості обслуговування
7	Ресторанне обслуговування		

Першочерговим кроком може стати розробка та впровадження мобільного додатку готелю, який дозволить користувачам здійснювати бронювання, проходити онлайн-реєстрацію, викликати room-service, переглядати ресторанне меню, замовляти додаткові послуги, а також комунікувати з персоналом через онлайн-чат. Такий інструмент значно підвищить гнучкість сервісу, зменшить навантаження на рецепцію та створить зручність для постійних гостей [45].

Наступним етапом може бути впровадження системи електронного чекин/чекауту, що передбачає використання планшетів або смартфонів для самостійного оформлення в'їзду та виїзду з готелю. Це не лише скоротить час очікування, а й оптимізує роботу адміністративного персоналу, особливо у пікові години заселення [44].

Важливим аспектом цифрового вдосконалення є автоматизація процесу збору клієнтських відгуків. Запровадження інтегрованих електронних опитувальників задоволеності після виселення, а також використання

інструментів цифрової аналітики для обробки коментарів у реальному часі дозволить оперативно реагувати на зауваження гостей, своєчасно виявляти проблемні зони та впроваджувати необхідні покращення [35].

Крім того, доцільним є встановлення QR-кодів у кожному номері, які забезпечуватимуть миттєвий доступ до корисної інформації: меню ресторану, правил проживання, карти міста, рекомендацій щодо дозвілля та контактних даних служби обслуговування [20]. Це зменшить потребу в друкованих матеріалах та дозволить гнучко оновлювати інформаційний контент.

Для поглиблення персоналізації сервісу важливо впровадити CRM-систему, яка дозволить формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів, автоматично надсилати нагадування про акції або святкові знижки, а також ефективно управляти програмами лояльності [13]. Це сприятиме зміцненню довгострокових стосунків із постійними гостями.

Ще одним інструментом підвищення конкурентоспроможності може стати підключення готелю до систем Google Hotel Ads та метапошукових платформ, що дозволить залучати клієнтів напряму, без посередництва OTA-агрегаторів, зменшуючи при цьому витрати на комісію [37].

Нарешті, перспективним напрямом є цифрова інтеграція ресторанного обслуговування, яка включає можливість замовлення страв у номер через мобільний додаток або планшет, перегляду меню в електронному форматі, а також безконтактної оплати. Це дозволить покращити досвід харчування в готелі, зменшити черги у ресторані та забезпечити оперативність у години підвищеного навантаження [45].

Таким чином, запропоновані напрями цифрової трансформації не лише відповідають сучасним ринковим очікуванням, а й створюють передумови для сталого розвитку ТОВ «Готель на Лемківській» шляхом зміцнення його іміджу як інноваційного, клієнтоорієнтованого закладу.

Реалізація цих рішень не лише вдосконалисть внутрішню операційну систему готелю, а й сформує новий рівень сервісної взаємодії з клієнтом, що є критично важливим у середовищі високої конкуренції. Крім того, цифровізація

дозволить систематизувати управління якістю послуг, зменшити людський фактор у прийнятті рішень та забезпечити сталість високих стандартів обслуговування.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Готель на Лемківській» дозволив комплексно охарактеризувати поточний стан системи управління якістю послуг, виявити її ключові сильні сторони та слабкі місця, а також окреслити напрями подальшого вдосконалення. У результаті дослідження встановлено, що підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі готельно-ресторанного бізнесу Львова, де особливої ваги набуває не лише комфорт проживання, а й рівень сервісної взаємодії, технологічна підтримка та культурно-естетична цінність бренду.

Аналіз фінансових показників виявив суттєве зниження чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про наявність економічних ризиків і потребу в оптимізації витрат, підвищенні ефективності бізнес-процесів та активізації маркетингової діяльності. При цьому готель демонструє високі рейтинги на міжнародних онлайн-платформах, що свідчить про загалом позитивне сприйняття клієнтами, високу оцінку атмосфери, дизайнерського оформлення та привітності персоналу.

Разом із тим, у системі управління якістю виявлено низку проблем: відсутність формалізованих процедур контролю, нестача уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня робота з онлайн-відгуками, слабка звукоізоляція номерів, обмеженість паркомісць, а також низький рівень автоматизації сервісних процесів. Це вказує на потребу у системному реформуванні підходів до управління якістю, орієнтованому на підвищення клієнтського досвіду та зміцнення конкурентних переваг.

Особливу увагу у розділі приділено цифровій трансформації обслуговування. Здійснений аналіз показав, що готель уже впровадив низку базових технологічних рішень (онлайн-бронювання, електронний доступ, Wi-Fi, кліматичне керування), проте ще не реалізував інструменти більш високого рівня автоматизації — мобільний додаток, онлайн-чекин/чекаут, CRM-систему, тощо. Це створює потенціал для вдосконалення якості послуг через впровадження сучасних цифрових технологій, що відповідають очікуванням сучасного споживача.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Готель на Лемківській» має високий брендово-емоційний капітал та перспективи зростання, проте для досягнення сталого розвитку необхідно впровадити стандарти управління якістю, автоматизувати ключові процеси та підвищити рівень сервісної відповідальності персоналу. Системна цифровізація та формалізація внутрішніх процедур можуть стати основою для досягнення нової якості обслуговування та відновлення прибутковості підприємства в умовах сучасного готельного ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети — здійснено теоретичне обґрунтування та практичний аналіз системи управління якістю послуг у ТОВ «Готель на Лемківській», виявлено сильні сторони та проблемні зони функціонування готелю, а також сформульовано обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення. Основні висновки дослідження можна сформулювати таким чином:

Визначено сутність і значення управління якістю у сфері гостинності як одного з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Показано, що сучасне управління якістю охоплює не лише впровадження стандартів і контроль за відповідністю наданих послуг, а й розвиток корпоративної культури,

підвищення клієнтського досвіду, інтеграцію цифрових рішень та формування сталих взаємин з гостями.

Охарактеризовано діяльність ТОВ «Готель на Лемківській», розкрито його організаційну структуру, стратегічну орієнтацію, особливості позиціонування на ринку та концептуальні засади бренду. Готель виступає прикладом поєднання авторської ідеї, культурної ідентичності та сучасного сервісу, що формує унікальну конкурентну перевагу.

Проведено аналіз фінансового стану підприємства, на основі якого виявлено тенденцію до зниження доходів, активів та суттєвого падіння чистого прибутку у 2024 році. Це свідчить про системні управлінські та операційні проблеми, які потребують стратегічного реагування з боку менеджменту.

Здійснено комплексну оцінку якості обслуговування на основі клієнтських відгуків, що дало змогу визначити сильні сторони (чистота, дизайн, привітність персоналу, сніданки) та проблемні зони (звукоізоляція, нестача паркомісць, непослідовність в обслуговуванні, повільне поселення). Доведено необхідність поглибленого аналізу зворотного зв'язку з клієнтами як елементу системи управління якістю.

Проаналізовано стан системи управління якістю послуг на підприємстві, встановлено відсутність формалізованої політики якості, невикористання міжнародних стандартів (ISO 9001), недоліки у внутрішній комунікації та підготовці персоналу. Це свідчить про потребу в стандартизації процедур, запровадженні документованих регламентів і регулярному професійному розвитку кадрів.

Оцінено рівень цифрової зрілості підприємства, виявлено впроваджені елементи цифровізації: наявність функціонального сайту, інтеграція з онлайн-платформами бронювання, системи електронного доступу до номерів, індивідуальне кліматичне керування, Wi-Fi, активна присутність у соціальних мережах. Водночас встановлено відсутність ключових цифрових інструментів — мобільного додатку, онлайн-чекин/чекауту, QR-меню, CRM-системи, що відкриває потенціал для розвитку.

Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю послуг у ТОВ «Готель на Лемківській», серед яких:

- впровадження міжнародного стандарту ISO 9001 як інструменту систематизації сервісних процесів;
- розробка внутрішніх стандартів обслуговування та уніфікованих скриптів взаємодії з клієнтами;
- автоматизація процесу обробки зворотного зв'язку та формування персоналізованих пропозицій;
- запуск мобільного додатку з розширеним функціоналом для гостей;
- підключення до метапошукових систем та Google Hotel Ads;
- інтеграція CRM-системи для ефективного управління лояльністю;
- цифрова трансформація ресторанного сервісу.

Обґрунтовано практичне значення дослідження, оскільки запропоновані заходи можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність готелю, сприяти підвищенню ефективності управління, стабілізації фінансових результатів і зміцненню позицій закладу в умовах високої конкуренції на ринку гостинності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування ефективної системи управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі є багатофакторним процесом, що поєднує організаційні, технологічні, управлінські та комунікаційні компоненти. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Готель на Лемківській» не лише усунути існуючі проблеми, а й забезпечити умови для сталого розвитку, збереження клієнтської лояльності та зміцнення бренду як сучасного, інноваційного й орієнтованого на споживача закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулраб М., Хезам Н. Service Quality and Customer Satisfaction in the Hospitality Sector: A paper review and future research directions. Library Progress International. 2024. Vol. 44, No. 3. P. 7486–7503. URL: <https://bpasjournals.com/library-science/index.php/journal/article/download/1818/1159/2650> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5493> (дата звернення: 03.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>.
3. Барна М. Ю., Салімон О. М., Сидоренко Т. М. Науково-методичні підходи до диференціації послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 5. С. 164–169. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/31.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

4. Важливість оцінки задоволеності гостей у готельному бізнесі: методи та інструменти. Hotel Solution. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/the-importance-of-measuring-guest-satisfaction-in-the-hotel-business-methods-and-tools> (дата звернення: 03.05.2025).

5. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо ТОВ "Готель на Лемківській". URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/6682/41731352-6682680-4218193-7d975d49df2b8664f404e14db2aada39.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).

6. Відгуки гостей про !FEST hotel. Lemkivska. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/reviews/ua/hotel/fest.uk.html> (дата звернення: 03.05.2025).

7. Відгуки про FEST Hotel у Львові. TripAdvisor. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g295377-d19565184-Reviews-FEST_Hotel-Lviv_Lviv_Oblast.html (дата звернення: 03.05.2025).

8. Відгуки та розташування !FEST hotel. Lemkivska. Google Maps. URL: <https://www.google.com/maps/place/!FEST+hotel.+Lemkivska> (дата звернення: 03.05.2025).

9. Вісім методів збільшення кількості постійних гостей у вашому готелі. Hospitality.com.ua. URL: <https://hospitality.com.ua/8-practical-methods-of-increasing-the-number/> (дата звернення: 03.05.2025).

10. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2017. № 4 (113). С. 51–56. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8133/1/V113_P051-056.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

11. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посібник / О. А. Ніколайчук та ін. ; ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с. ISBN 978-966-385-379-6.
12. Дані про компанію ТОВ «Готель на Лемківській». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/41731352?from=search> (дата звернення: 03.05.2025).
13. Демчина Д. Ефективні техніки продажів: від першого контакту до угоди. Бізнес Брокер. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/efektyvni-tekhniky-prodazhiv-vid-pershoho-kontaktu-do-uhody/> (дата звернення: 03.05.2025).
14. Драпак М. В. Удосконалення якості обслуговування на підприємствах сфери послуг. Київ : НУХТ, 2024. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/45e8eb00-9cc2-4dfd-b8a2-f06e7c3e0011/download> (дата звернення: 03.05.2025).
15. Дубодєлова О. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Туризмознавство. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dubodjelova.htm (дата звернення: 03.05.2025).
16. Жалінська І. В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. Економіка управління та адміністрування. 2022. № 3 (101). С. 24–31. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/265939> (дата звернення: 03.05.2025).
17. Кайдрович Х. І., Шняк О. З. Основні аспекти формування цін на готельні послуги в ринкових умовах. Науковий журнал Львівського університету бізнесу та права. 2021. № 1. С. 18–22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/298/283> (дата звернення: 03.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4420404>.
18. Квасній О. Р. Готельна послуга як об'єкт маркетингу. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Т. 27, № 7. Вип. 26.6. С. 91-94. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/1351/1365> (дата звернення: 03.05.2025).

19. Контроль якості обслуговування у готелі: інструменти та методики. AuditBLOOM. 2025. URL: <https://blog.auditbloom.com/uk/kontrol-yakosti-obslugovuvannya-u-goteli-instrumenti-ta-metodiki/> (дата звернення: 03.05.2025).
20. Копола Дж. 8 Ways Hospitality Brands Can Start Using QR Codes. Bitly Blog. 2024. URL: <https://bitly.com/blog/8-ways-for-hospitality-brands-to-use-qr-codes/> (дата звернення: 03.05.2025).
21. Корчевський М. Що таке дослідження досвіду клієнтів? Claspо.іо. 2023. URL: <https://claspo.io/ua/blog/what-is-customer-experience-research/> (дата звернення: 03.05.2025).
22. Круковська О. В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. С. 254–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>.
23. Михайлова Н. В., Володько О. В., Рибаківа С. С. Theoretical Aspects of Night Audit at Hotel Enterprises. Modern Economics. 2021. No. 26. P. 98–102. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/26-2021/mikhailova.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).
24. Мігус А., Бієвець І. Міжнародні стандарти якості послуг суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Економічні науки. 2016. Вип. 43. С. 29–34. URL: https://www.academia.edu/103059514/International_Standards_of_Service_Quality_of_Entities_of_Hotel_and_Restaurant_Business (дата звернення: 03.05.2025).
25. Новіцький Е. Наукові основи дослідження конкурентоспроможності суб'єктів готельного бізнесу. Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності: Збірник наукових статей здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання. 2025. С. 47–54. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d7fcada8-ff52-40f9-acca-07fba5284ce9/content> (дата звернення: 03.05.2025).
26. Офіційна сторінка !FEST hotel у мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/festhotelcom/> (дата звернення: 03.05.2025).
27. Офіційна сторінка !FEST hotel у мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/hotel.fest/> (дата звернення: 03.05.2025).

28. Роуз-Коллінз Ф. Вимірювання задоволеності клієнтів: KPI та показники, що мають значення. Ranktracker. 2024. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/measuring-customer-satisfaction-kp-is-and-metrics-that-matter/> (дата звернення: 03.05.2025).

29. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Видавництво Львівської політехніки. 2008. С. 130-134. URL: https://vlp.com.ua/files/20_30.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

30. Штулер І. Ю., Костюк В. Р. Методи оцінки якості індустрії гостинності як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 12 (258). С. 86–93. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/12/12.22._topic_Iryna-Yu.-Shtuler-Valentyn-R.-Kostyuk-86-93.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

31. Юдіна О. І., Кучер М. М., Корнєєв М. В., Сайхак Є. Л., Татаренко Д. К. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в організації процесу готельного обслуговування. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/225/239> (дата звернення: 03.05.2025).

32. !FEST hotel. Lemkivska : офіційний сайт готелю. URL: <https://www.fest-hotel.com/lemkivska/> (дата звернення: 03.05.2025).

33. !FEST Hotel. Номери. Готель на Лемківській. URL: <https://www.fest-hotel.com/lemkivska-rooms/> (дата звернення: 03.05.2025).

34. Casaca J. A., Miguel L. P. The Influence of Personalization on Consumer Satisfaction: Trends and Challenges. ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/383006376_The_Influence_of_Personalization_on_Consumer_Satisfaction_Trends_and_Challenges (дата звернення: 03.05.2025).

35. Hotel Guest Satisfaction Surveys: A Complete Guide for 2025. Customer Alliance. URL: <https://www.customer-alliance.com/en/articles/guest-satisfaction-survey/> (дата звернення: 03.05.2025).

36. How the characteristics of the hospitality industry shape customer experience. Mid Valley International College. URL: <https://midvalley.edu.np/how-the-characteristics-of-the-hospitality-industry-shape-customer-experience/> (дата звернення: 03.05.2025).

37. How to Increase Direct Bookings Through Google's Hotel Search. Mylighthouse. URL: <https://www.mylighthouse.com/resources/blog/increase-direct-bookings-google-hotel-search> (дата звернення: 03.05.2025).

38. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 4th ed. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (дата звернення: 03.05.2025).

39. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality (дата звернення: 03.05.2025).

40. QR Codes for the Hospitality Industry. Supercode. URL: <https://www.supercode.com/use-case/qr-codes-for-hospitality> (дата звернення: 03.05.2025).

41. Saleh F., Ryan C. Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. The Service Industries Journal. 1991. Vol. 11, No. 3. P. 324–345. URL: https://www.researchgate.net/publication/247523283_Analysing_Service_Quality_in_the_Hospitality_Industry_Using_the_SERVQUAL_Model (дата звернення: 03.05.2025).

42. Ten Best Contactless Check-in Software for Hotels 2025. HotelTechReport. URL: <https://hoteltechreport.com/guest-experience/contactless-checkin> (дата звернення: 03.05.2025).

43. Torres A. M. Using A Smartphone Application as A Digital Key for Hotel Guest Room and Its Other App Features. ResearchGate. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/324843176_Using_A_Smartphone_Application_as_A_Digital_Key_for_Hotel_Guest_Room_and_Its_Other_App_Features (дата звернення: 03.05.2025).

44. Why Digital Check-In Is So Important to Hotels & Their Guests. Canary Technologies. URL: <https://www.canarytechnologies.com/post/digital-check-in> (дата звернення: 03.05.2025).

45. Why Every Hotel Needs a Mobile App: Enhancing Guest Services and Satisfaction. MoldStud. URL: <https://moldstud.com/articles/p-why-every-hotel-needs-a-mobile-app-enhancing-guest-services-and-satisfaction> (дата звернення: 03.05.2025).

46. Zhang B., Zhao L., Liu X., Bu Y., Ren Y. The Influence of Employee Emotion Fluctuation on Service Performance: An Experience Sampling Data Analysis. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. Article 8898957. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8898957/> (дата звернення: 03.05.2025).

ДОДАТКИ

Booking.com

UAH

Зареєструвати своє помешкання

Помешкання

Переліт

Оренда авто

Дозвілля

Таксі з/до аеропорту

Сторінка з відгуками про готель → Україна: відгуки про готелі → Львівська область: відгуки про готелі → Львів: відгуки про готелі → Відгуки про готелі

Відгуки про !FEST Hotel ★★★★★

15a Lemkivska Street, Львів, 79019, Україна

№41 з 208 готелів - Львів

Вибір гостей

Мова: українською

Тип мандрівника: Всі мандрівники

Сортувати за: Рекомендовані відгуки

Оцінка за відгуками гостей

На основі 1411 відгуків про готель

9,3

Складові оцінки

Чистота

9,4

Комфорт

9,5

Розташування

9,2

Зручності

9,3

Персонал

9,4

Співвідношення ціна/якість

9,2

Безкоштовний Wi-Fi

9,1

На 100% дійсні відгуки

Справжні гості. Справжні подорожі. Справжні враження.

[Читати далі](#)

Показано 1 - 25

Наступна сторінка

Відгук від 6 травня 2025

Alex

13 відгуків

9,0 Чудово

• Поїздка для відпочинку

• Пара

• Стандартний двомісний номер

• Термін перебування: 1 ніч

– Не дуже центральне розташування.

+

 Чудовий сніданок. Охайні великі номери з дизайнерським ремонтом. Чудова звукоізоляція.

Дата проживання: Квітень 2025

Відгук від 1 травня 2025

Svitlana

6 відгуків
1 корисний відгук

10 “Все комфортно та зручно.”

• Сім'я з малими дітьми

• Стандартний двомісний номер

• Термін перебування: 1 ніч

• Надіслано з телефону

+

 Мені сподобалось, що я могла заїхати і вночі. Бо я їхала з-за кордону і не знала скільки часу треба буде на дорогу. І це супер, що можна вночі заїхати. Для мене це було вирішальним.

Дата проживання: Квітень 2025

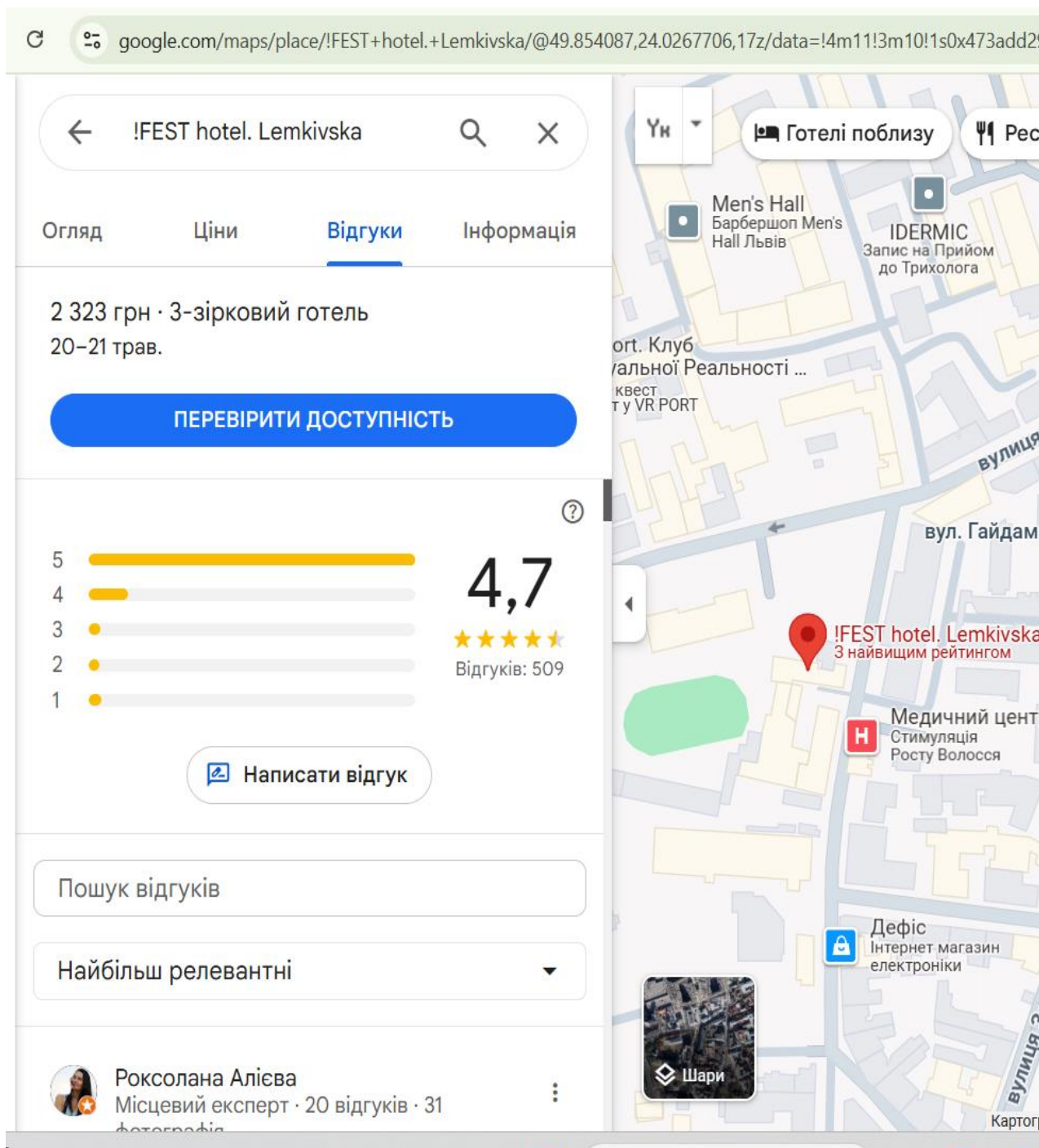
Відгук від 30 квітня 2025

Ruslan

25 відгуків

8,0 “сучасний, без проблем з парковкою..”

ДОДАТОК Б





Tripadvisor

Search



Lviv

Hotels

Things to Do

Restaurants

Flights

Vacation Rentals

[Europe](#) > [Ukraine](#) > [Lviv Oblast](#) > [Lviv](#) > [Lviv Hotels](#) > [FEST Hotel](#)**Travel Notice**[It is currently recommended to avoid all travel to Ukraine due to armed conflict and seri](#)Give your business
an address online

FEST Hotel

3.9 (14 reviews)

#52 of 85 hotels in Lviv

15a Lemkivska Street, Lviv 79000 Ukraine

3.9

Good (14 reviews)

#52 of 85 hotels in Lviv

Rooms 3.0

Service 4.0

Sleep Quality 3.0

Suggest edits to improve what we show.

[Improve this listing](#)