

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Павлова Світлана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент
<https://orcid.org/0000-0001-7908-0215>

Вознюк Павло Святославович

здобувач вищої освіти
Житомирський державний університет
імені Івана Франка, Україна

Трансформація сучасного ринку гостинності в Україні відбувається в умовах тяжких кризових викликів, зумовлених тривалою війною, нестабільністю централізованого енергопостачання та кардинальним зміщенням споживчих пріоритетів у бік цивільного захисту й безпеки життєдіяльності. За таких обставин класичні моделі операційного менеджменту втрачають свою актуальність, а головним стратегічним активом підприємства стає його проактивна цифрова репутація. Побудова динамічної системи управління якістю, що інтегрує вимоги міжнародних стандартів із сучасними інженерно-технологічними рішеннями, є базовим критерієм життєздатності готельного бізнесу та головною умовою його економічної стійкості [3]. Тому нашою метою є обґрунтування напрямів модернізації системи управління якістю готельних послуг на основі інноваційних ІТ-рішень та міжнародних стандартів.

Емпіричною базою дослідження виступив чотиризірковий готельний комплекс «Optima Collection Житомир» [5]. У межах дослідження було здійснено якісний контент-аналіз понад 900 верифікованих відгуків споживачів на міжнародній платформі онлайн-дистрибуції Booking.com [4]. Інтегральний рейтинг закладу становить високі 9.2 бала з 10 («Чудово»). За методом ринкового порівняльного аналізу готель ділить абсолютне лідерство у регіоні з готелем «Alir» (9.2 бала) та випереджає «SPA-Готель Dodo» (9.0 балів), утримуючи ключову стратегічну перевагу в корпоративному бізнес-сегменті завдяки розвиненому конференц-сервісу.

Найвищі оцінки клієнтів отримали критерії «Розташування» (9.6 бала), «Персонал» (9.4 бала) та «Чистота» (9.3 бала). Проте крос-аналіз виявив глибокий сервісний розрив: найнижчу та незадовільну оцінку отримав параметр «Безкоштовний Wi-Fi» - всього 8.1 бала. На тлі високої ефективності щоденного внутрішнього операційного контролю за чек-листами (94%) та квартального аудиту «Таємний гість» (88%), діюча модель менеджменту пропустила інфраструктурне відставання цифрового сервісу [2]. Через застарілість роутерів мережа не справляється з високою щільністю пристроїв під час вечірніх пікових навантажень, що стримує залучення платоспроможних сегментів ринку (IT-фахівців, корпоративних груп, ділових людей у відрядженні).

З метою усунення виявлених деструктивних чинників та стратегічної модернізації системи менеджменту якості розроблено та запропоновано програму вдосконалення, яка охоплює наступні ключові заходи: цифровізація Real-time Feedback та впровадження міжнародних стандартів системи управління якістю, а саме розробка 12-місячної дорожньої карти розгортання системи управління якістю за вимогами ISO 9001:2015 на основі циклу PDCA [2].

Цифровізація Real-time Feedback включає в себе впровадження інтерактивної системи QR-анкетування у точках безпосереднього контакту з гостем для миттєвого перехоплення та ліквідації скарг на місці до моменту виїзду. Діюча на сьогодні практика менеджменту в готелі «Optima Collection Житомир» орієнтована переважно на ретроспективний аналіз відгуків, які вже з'явилися на міжнародних інтернет-платформах Booking.com чи Google Maps після офіційного виїзду мандрівника. Проте фіксація негативу на цьому етапі означає, що сервісний розрив уже відбувся, а цифровій репутації закладу завдано шкоди, яку важко нівелювати. Пропонується інтегрувати у точках безпосереднього контакту персоналу з клієнтом інтерактивну систему опитувань за допомогою спеціалізованих планшетів на стійці рецепції та розміщення QR-кодів на інформаційних буклетах у кожному житловому номері, а також на тейбл-тентах у залах служби ресторанного сервісу.

Цей цифровий інструмент дозволить отримувати інформацію про найменше незадоволення гостя безпосередньо в момент його виникнення, автоматично надсилаючи критичне сповіщення на мобільний пристрій чергового супервайзера або керуючого готелем. Отримавши сигнал про побутову чи сервісну проблему (наприклад, недостатню швидкість інтернету або зауваження

до температури страви), менеджмент закладу отримує можливість миттєво виправити ситуацію «тут і зараз», тобто до того, як гість залишить будівлю закладу. Практична реалізація цього заходу дозволить задіяти ефективний психологічний механізм відновлення сервісу (Service Recovery), коли швидке та щире розв'язання конфлікту на місці перетворює незадоволеного мандрівника на лояльного промоутера готельного бренду. Для стандартизації цього процесу пропонується адаптувати міжнародний п'ятикроковий стандарт L.E.A.R.N., структурно-логічна схема якого представлена на рисунку.

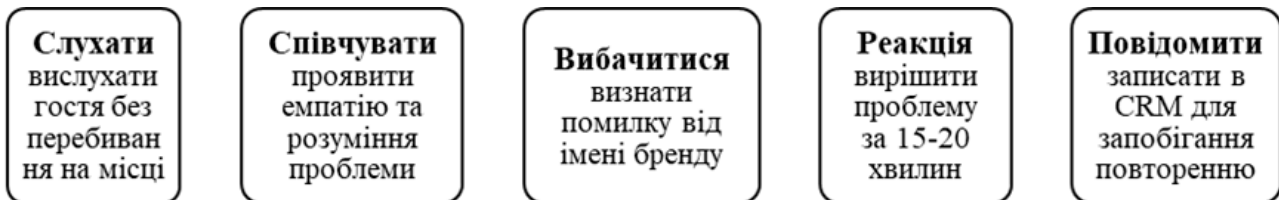


Рисунок. Алгоритм відновлення сервісу за міжнародним стандартом L.E.A.R.N. у готелі «Optima Collection Житомир»

Впровадження алгоритму, відображеного на рисунку, вимагає від лінійного персоналу чіткого розуміння психології конфлікту: спочатку необхідно уважно вислухати гостя без перебивання, проявити щире професійне співчуття до його проблеми, принести офіційні вибачення від імені бренду, оперативно відреагувати та вирішити питання і обов'язково зафіксувати інцидент у внутрішній CRM-системі готелю.

Для надання цьому алгоритму реальної операційної сили пропонується встановити «ліміти лояльності» для працівників Служби прийому та розміщення та Служби ресторанного сервісу. Це чітко визначений фінансовий ліміт повноважень, у межах якого лінійний адміністратор або старший офіціант має право самотійно, без тривалого погодження з вищим керівництвом, надати клієнту матеріальний комплімент від закладу (наприклад, безкоштовну каву, десерт, послугу пізнього виїзду або сертифікат на знижку), що гарантує зняття психологічної напруги та ліквідацію сервісного розриву.

Другим суттєвим кроком є впровадження міжнародних стандартів: розробка 12-місячної дорожньої карти розгортання системи управління якістю за вимогами ISO 9001:2015 на основі циклу PDCA, а також побудова інженерно-технологічної матриці із фіксацією трьох критичних точок контролю (КТК) за принципами НАССР для служби ресторанного сервісу.

Дорожня карта реалізації такого проекту сформовано для забезпечення планомірного та фінансово збалансованого процесу розгортання системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та розрахована на дванадцятимісячний часовий горизонт. Процес впровадження розподілено на п'ять послідовних етапів, кожен з яких супроводжується призначенням персонально відповідальних посадових осіб з числа вищого та лінійного менеджменту готелю. Графік впровадження, що відображає послідовність розробки нормативної бази, навчання кадрового потенціалу та

проведення підсумкових сертифікаційних процедур, детально представлений у таблиці.

Узагальнені результати аналізу розробленого календарного плану, відображеного в таблиці, свідчать про структурованість та реалістичність пропонувананих управлінських нововведень. На перший діагностичний етап, який триває протягом початкових двох місяців і складає 16.6% від загального часового обсягу проєкту, покладено завдання виявлення прихованих операційних розривів у роботі СПР, СНФ та СРС. Найбільш тривалим за часом виступає третій етап документування, який охоплює три місяці і займає чверть, або 25% від тривалості всієї дорожньої карти. Така тривалість є обґрунтованою, оскільки саме на цьому кроці лінійні керівники мають повністю переписати та адаптувати застарілі інструкції під вимоги ISO 9001:2015, сформувавши нові стандартні операційні процедури (СОП) для кожного робочого місця.

Таблиця. Дорожня карта впровадження СУЯ за стандартом ISO 9001:2015

Етап проєкту	Зміст запланованих операцій та робіт	Термін	Відповідальні посадові особи
Етап 1: Діагностика	Проведення первинного передпроектного аудиту, виявлення розривів у роботі СПР, СНФ, СРС	1 - 2 міс.	Керуючий готелем, залучені сертифіковані експерти
Етап 2: Навчання	Проведення тренінгів для лінійних керівників та персоналу щодо філософії та вимог ISO 9001	3 - 4 міс.	Менеджер з персоналу, керівники операційних служб
Етап 3: Документування	Розробка стандартних операційних процедур (СОП) та індивідуальних цифрових чек-листів	5 - 7 міс.	Керівники СНФ, СПР, СРС, технічної служби
Етап 4: Апробація	Практичне функціонування готелю за новими стандартами, проведення внутрішніх перевірок	8 - 10 міс.	Внутрішні аудитори готелю, Керуючий комплексом
Етап 5: Сертифікація	Проходження фінального зовнішнього аудиту, отримання офіційного міжнародного сертифіката	8 - 10 міс.	Керуючий готелем, представники органу сертифікації

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення вимог мережевих стандартів операційної діяльності готелю

Четвертий етап апробації та практичного тестування нової моделі управління якістю також займає три місяці (від восьмого до десятого місяця включно), що дозволяє кадровому складу закладу повністю звикнути до посилення виконавчої дисципліни, ліквідувати можливі психологічні бар'єри та довести операційні процеси до автоматизму. Фінальний п'ятий етап зовнішнього незалежного аудиту та офіційної сертифікації, запланований на одинадцятий та дванадцятий місяці функціонування проєкту, завершує річний цикл стратегічної трансформації бізнесу.

Пропонована дорожня карта виключає ризики виникнення зайвого паперового формалізму, оскільки кожен етап логічно витікає з попереднього, а чіткий розподіл персональної відповідальності гарантує високу зацікавленість

керівників усіх служб у досягненні кінцевого успішного результату. Таким чином, успішна реалізація міжнародних стандартів ISO та НАССР створює потужний організаційний та методологічний фундамент для переходу до наступного, ключового інженерно-технічного підрозділу, де буде розроблено детальний прикладний проєкт модернізації Wi-Fi інфраструктури готелю.

Сукупний розрахунковий бюджет програми становить 270000 грн (зокрема 70000 грн на обладнання Wi-Fi 6), що складає лише 4.08% від річного чистого прибутку готелю за 2025 рік і дозволяє здійснити фінансування повністю за рахунок власних оборотних коштів. Математичне обґрунтування економічної ефективності доводить, що ліквідація інфраструктурного обмеження та підвищення балу Wi-Fi на Booking.com до цільових 9.5 забезпечить зростання середньорічного завантаження номерного фонду на 3-5 відсоткових пунктів. Це призведе до збільшення річного чистого доходу на 4%, генеруючи в середньому 500 000 грн додаткового чистого прибутку на рік. Інтегральний коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) за розрахунками автора становить високі 85.2%, що підтверджує стрімку окупність та комерційну привабливість проєкту.

Проведений аналіз доводить, що сучасне управління якістю в індустрії гостинності вимагає досягнення динамічного балансу між бездоганною цифровою інфраструктурою підприємства та рівнем сервісної емпатії кадрового потенціалу [2; 3]. Практична реалізація запропонованого інженерно-управлінського проєкту модернізації IT-мережі стандарту Wi-Fi 6 у поєднанні з технологією Real-time Feedback та принципами ISO 9001 / НАССР дозволить готелю «Optima Collection Житомир» повністю усунути сервісні розриви, мінімізувати вплив людського фактора та трансформувати систему контролю якості у проактивний високоефективний інструмент фінансово-економічного зростання.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
2. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988>.
3. Фостолович В., Павлова С. Інноваційні підходи до системи управління підприємством сфери гостинності в умовах персоналізації та цифрових трансформацій. Економіка. Управління. Інновації. 2025. № 1 (36). URL: <http://eprints.zu.edu.ua/44314/>.
4. Booking.com: Hotel Optima Collection Zhytomyr : hotel page on the reservation platform. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/reikartz>.
5. Hotel Optima Collection Zhytomyr : official website of the hotel chain. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/zhitomir/>.