

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>

УДК 338.488.2:640.41]-021.4

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF IMPROVING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Чепурда Лариса Михайлівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8941-9427>

Куракін Олександр Борисович

старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9392-7854>

Chepurda Larysa, Kurakin Olexandr
Cherkasy State Technological University

Метою наукової статті є систематизація досліджень щодо сутності організаційних важелів в індустрії гостинності на прикладі діяльності готельних підприємств України для підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. Розглянуто проблематику управління якістю готельних послуг з метою її покращання під час дії воєнного стану в Україні та у повоєнний період. Здійснено розгорнутий аналіз основних показників і важелів підвищення якості готельних підприємств. Акцентовано на важливості раціонального використання ресурсів готельного підприємства, активізації розробки й впровадження інноваційних рішень готельно-ресторанного бізнесу. Враховуючи потребу в значному обсязі необхідних даних для аналізу та конкретизації усіх показників організаційних аспектів щодо підвищення якості готельних послуг, акцентовано увагу на пріоритетних напрямках для подальшого спектру необхідних досліджень.

Ключові слова: готельне господарство, готельний бізнес, індустрія гостинності, організаційно-економічний механізм, система якості, управління якістю.

The level of quality of hotel services is always related to organizational aspects in the activities of hotel and restaurant business establishments and necessitates constant comprehensive study, analytical prediction of the consequences of various factors of influence, forms and means of production and services, staff qualifications and management levers, marketing and management tools, etc. Organizational aspects of improving the quality of hotel services in the current economic environment are a set of problematic issues and the necessary project solutions to be implemented in the business environment, the implementation of systemic innovations, taking into account the needs and changing trends both in terms of the priorities for the development of the hospitality industry and the consumer market with the full range of its features, and in accordance with the needs of the time, the conditions of crisis and uncertainty. The purpose of the scientific article is to systematize research on the essence of organizational levers in the hospitality industry on the example of the activities of Ukrainian hotel enterprises to improve the quality of hotel services in modern economic conditions. Among the identified tasks, a significant place is occupied by consideration of the issues of quality management and conditions for its improvement during martial law in Ukraine and in the post-war period. The article presents a detailed list of the main aspects characterizing the organizational framework for improving the quality of hotel services. The characteristic features of economic conditions are determined, taking into account the influence of external and internal factors on the level of quality in the hotel business. The concepts of crisis management in the hotel business are considered in terms of the quality of application of modern management and marketing tools. The importance of rational use of resources of a hotel enterprise and intensification of development and implementation of innovative solutions in the hotel and restaurant

business is emphasized. To optimize the organizational levers of management and improve the quality in the hotel business, it is proposed to pay special attention to the importance of using the technology of automation and personalization of services. Given the significant amount of data required for the analysis of generalized and specific indicators of organizational aspects to improve the quality of hotel services in the current economic environment, this study focuses on priority areas for further research.

Keywords: hotel industry, hotel business, hospitality industry, organizational and economic mechanism, quality system, quality management.

Постановка проблеми та її актуальність.

Індустрія гостинності вважається одним із пріоритетних сегментів економіки країн світу та зокрема й України, адже має суттєвий вплив на розвиток туристичної галузі, сприяє створенню робочих місць та надходженню фінансових ресурсів в економіку, соціальний спектр громадянського суспільства, а також впливає на конкурентоздатність та міжнародний статус нашої країни. У зв'язку з тим, що готельні послуги мають низку специфічних рис в організаційному аспекті та зокрема характеризуються своєю динамічністю, характерним впливом на їх попит залежно від мінливості трендів і потреб споживача, організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання потребують постійного аналізу з точки зору різного спектру впливу – економічного, соціального, екологічного на міжнародному, національному, регіональному, галузевому та індивідуалізованому (персоніфікованому) рівні, що зумовлює значний обсяг досліджень на стику різних галузей.

Організаційні аспекти мають розглядатися як з матеріальної, так і з нематеріальної складової. Це зокрема стосується фінансів, інвестиційного портфелю, інноваційних впроваджень, інфраструктурного забезпечення. Фактично всі ці та низка інших аспектів організації та функціонування готельного підприємства безпосередньо або опосередковано можуть впливати на рівень якості готельних послуг та його конкурентоздатність, що й спонукає до більш детального розгляду організаційних аспектів щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фактично в переліку наукових публікацій, які безпосередньо або опосередковано стосуються зазначених питань, можливо побачити як економічні, географічні, інженерні, математичні, екологічні, філософські, так і культурологічні, психологічні напрямки досліджень. Так, наприклад, в статті С. І. Гром'як щодо системи управління якістю як чинника формування національного багатства, вузько

спеціалізовано розглянуто національне багатство як об'єкт управління. Автором досліджено рівні якості продукту та уклади системи контролю якості, закладено фундамент для порівняльних оцінок національного багатства відповідно до системи контролю якості та брендів [6].

Характерні ознаки та особливості антикризового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі, відповідні концептуальні засади розглянуті в наукових публікаціях Г. М. Лявинець [9], В. О. Непочатенко та Д. В. Нагернюк [12]. І. О. Седікової та О. М. Москвічової [16]; аспекти антикризового управління готельним підприємством в умовах війни досліджені в наукових працях В. П. Самодай, С. М. Рибальченко та Є. М. Орищенко [15], Т. Л. Міт'яєвої та П. А. Горішевського [11].

Варто виділити тематику наукових публікацій, яка як правило, є об'єктом досліджень, у тому числі щодо теоретичних аспектів організації управління та розвитку потенціалу стійкості підприємства С. В. Іщенко, В. Б. Шкаран і В. П. Ткач [8], сутності та відмінностей організаційно-економічного механізму управління підприємством Р. В. Бабіцького [1], ділового адміністрування процесів організації діяльності підприємств в умовах діджиталізації В. А. Дроздової, Д. Ф. Таранової та Г. І. Кари [7], Організаційно-економічні та фінансові аспекти в діяльності підприємств сфери гостинності України, особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства та їх взаємообумовлений вплив на якість готельних послуг представлено в наукових публікаціях І. О. Вівсюк [2], Т. О. Шматковської та Н. А. Мостовенко [19]. Теорію адаптивного управління в контексті впливу на якість в діяльності підприємства систематизовано в праці В. Ю. Халіної та Ю. В. Колбасинського [18]. Питання управління якістю обслуговування в готельному закладі, а також методи оцінки якості готельних послуг висвітлені в публікаціях О. А. Ніколайчук, Р. І. Ауліної та Я. С. Миснік [17], Р. П. Султанової та Ш. Н. Бахішової [13].

Вагоме значення в сучасних умовах господарювання в готельному бізнесі приділя-

ється інноваційним практикам управління, які можуть впливати на якість готельних послуг. Деякі питання в цьому аспекті досліджені в працях Н. С. Носань [14], Т. В. Лисюк [10]. На нових форматах провадження готельного бізнесу в Україні акцентовано в публікації С. С. Галасюк [3]. Організаційні аспекти управління, їх концептуальні моделі, природу змін організації розглянуто в наукових працях І. М. Дебелюк [20], Г. Й. Лучко та О. В. Дугіна [21], І. Г. Пандяк, Г. В. Кушнірук і П. С. Теліш [22]. Проблеми сертифікації та управління якістю у HORECA концептуально досліджені в науковій праці О. І. Графської [4].

Враховуючи значний обсяг необхідних для аналізу даних щодо узагальнених й конкретизованих показників організаційних аспектів щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання в рамках цього дослідження варто акцентувати увагу на пріоритетних напрямках для подальшого спектру необхідних досліджень.

Метою наукової статті є систематизація досліджень щодо сутності організаційних важелів в індустрії гостинності на прикладі діяльності готельних підприємств України щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. Серед визначених завдань вагоме місце посідає розгляд проблематики управління якістю та умов для її покращання під час дії воєнного стану в Україні та у повоєнний період.

Викладення основного матеріалу дослідження. В Україні станом на середину 2024 р. функціонували 2017 готелів, серед яких нараховувалося 1,1% міжнародних готелів, 5,1% національних мережевих, 80,3% готелів різних форматів, 9,6% мотелів, 3,9% хостелів. У 2022 р. в Україні відбулося зниження кількості готелів на 16,7% порівняно з 2021 р., у 2023 р. продовжилось їх скорочення на 4,5% [12]. Практика доводить, що ринок готельних послуг в Україні відчуває вплив низки деструктивних факторів, які можуть суттєво заважати розвитку та стабільності в цьому секторі економіки [12]. Наразі український готельний ринок у вартісному вираженні працює на рівні 2–3%, аде ситуація має тенденцію до стабілізації та має відмінності залежно від регіону [16]. Відповідно до статистичних даних, оприлюднених ДАРТ України, готелі та інші засоби тимчасового розміщення є основою складовою туристичної галузі та нараховують 63,20%, що свідчить про вагоме значення цього сегменту в індустрії гостинності та туризму в цілому для економіки країни [11].

Для управління якістю в Україні створено національну систему, яка складається не лише з сукупності конкретних структурних підрозділів суб'єктів господарювання, але й з системи міжнародних стандартів якості. Також, враховуючи матеріальну та нематеріальну складові цієї системи, варто зазначити й такі складові як методології оцінки, загальну культуру проведення експертиз, технічні засоби та інструментарій для оцінки якості, роль державних спеціалізованих установ із відповідними повноваженнями щодо регулювання дій та процесів стосовно якості товарів і послуг, а також законодавчу складову для регулювання питань стандартизації та захисту прав споживачів, систему сертифікації, судову практику та інші [6, с. 52].

Зважаючи на достатньо вагомий перелік дотичних до цієї тематики аспектів, цілком можливо стверджувати про комплексність цієї системи та багатовимірність важелів для регулювання процесами, спрямованими на покращення якості в бізнес-середовищі навіть для конкретно визначеного суб'єкта господарювання. Так, наприклад, окрім врахування факторів впливу на рівень якості послуг в готельному господарстві, одним із найбільш важливих регуляторів впливу є фактор динаміки змін в секторальному просторі із його значенням для кожної з підсистем контролю якості.

Однією з характерних ознак стабільності в організації та наданні готельних послуг в сучасних умовах господарювання можна вважати здатність постійно підтримувати рівень такого показника як продуктивність, адаптуватися до непередбачуваних змін, забезпечувати сталі умови в організації праці, інтегрувати нові ідеї та технології [9].

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються кризовими явищами, зумовленими як зовнішніми, так і внутрішніми факторами впливу [9]. Для готельного підприємства наряду з іншими, важливе значення в процесі стабілізації ситуації та покращення якості готельних послуг в мінливому середовищі та в періоди невизначеності відіграють репутаційні кризи, скандали тощо. Серед негативних чинників доцільно зазначити негативну рекламу та критику з боку громадського сектору. Фактично для виправлення ситуації, пов'язаної з достовірністю фактів фіксації порушень в наданні готельних послуг варто не точково усувати недоліки в роботі закладу в цілому та його персоналу, але аналізувати та контролювати всі процеси в системі органі-

зації та надання послуг. Для стабілізації ситуації, пов'язаною з кризовим станом, перед керівною ланкою в управлінні готелем постає задача оперативно адаптувати функціональні операції до умов, що виникли. Так, наприклад, під час економічного спаду в діяльності готелів застосовується так звана гібридна гостинність, тобто поєднуються в моделі функціонування готельних послуг як традиційна пропозиція помешкання для проживання, так і різновиди коворкінгів або оздоровчих центрів тощо [9].

Серед відомих адаптаційних видів обслуговування клієнтів під час пандемії COVID-19, зокрема й в готельно-ресторанних закладах, активно застосовувалася пропозиція послуг доставки та виносу. Також мали місце й пропозиції пакетів для проживання для місцевих мешканців, а також збільшення терміну перебування для осіб, які перебувають на карантині.

Таким чином саме ті готелі, де змогли адаптуватися до викликів часу, набули ознак конкурентоздатності та завдяки проактивному та добре структурованому підходу, ефективному управлінню спромоглися зменшити негативний вплив кризових явищ й не тільки дотримуватися всіх вимог щодо якості своїх послуг, але й в деяких аспектах покращити показники якості в окремих сегментах (різноманіття, уніфікація, клієнтоспрямованість тощо) [9].

Гостинність належить до одного з базових понять в економіці ринку послуг із потребою враховувати виклики часу зі швидкими змінами науково-технічних розробок, й уніфікацією споживчого попиту з одночасним врахуванням персоналізації задоволення потреб [15]. Для України ті країни, які знаходилися в кризових умовах і подолали їх наслідки або набули певний досвід у відповідних умовах і зазнали втрат також і через бойові дії, мають стати прикладом, а їх досвід може знадобитися під час розробки антикризових програм і проєктів вдоднення. Для визначення заходів в напрямку покращення якості готельних послуг це також доречно.

Покращення якості готельних послуг в період кризи можливе лише за умови застосування низки заходів антикризового управління, основою яких має бути критеріальний підхід, що базується на необхідності узгодження та актуалізації взаємозацікавленості як підприємства, так і всіх інших учасників ринку послуг й стейкхолдерів. Щодо впливу зовнішніх факторів на визначення організаційних аспектів для покращення якості

готельних послуг під час дії воєнного стану в Україні та в повоєнний період, варто наголосити на потребі удосконалення законодавчої бази, податкової системи, відновлення та осучаснення відповідної інфраструктури, удосконалення системи планування, фінансування та менеджменту, вчасного виявлення та діагностики негативних тенденцій в готельному бізнесі. Фактично готелям, які продовжували надавати свої послуги під час дії воєнного стану в Україні, довелося застосовувати певні заходи з метою стабілізації ситуації та належним чином забезпечувати їх якість, не знижувати рівень сервісу та безпеки. Це стосувалося не тільки тих готелів, які призупинили свою діяльність через обстріли ворога, але й тих, які прийняли в перші місяці війни значно більшу кількість відвідувачів, ніж їх планова місткість. Так, наприклад, значне зростання прибуттів порівняно з 2021 р. відбулося в січні-квітні 2022 р. у Львівській області (268%). Друге та третє місце за кількістю прибуттів у цей піреод посіли відповідно готелі Закарпаття та м. Києва. Значні показники були зафіксовані й в Хмельницькій та Івано-Франківській областях. Зниження рівня завантаження готелів відбулося з травня 2022 р., зокрема й в західному регіоні [16]. Фактично на якість готельних послуг під час максимального заселення впливають такі показники, як забезпечення норм часового періоду для проведення процедури заселення та виселення. Це пов'язане здебільшого зі значним навантаженням на персонал готелю в денну зміну. Також певні обмеження виникають і під час комендантської години та повітряних тривоги, адже це впливає на роботу ресторанів, барів, перукарень, СПА-салонів та інших додаткових і супутніх послуг готелю. Одночасно рівень якості готельних послуг, де дотримуються принципу та стандартів безпеки як для гостей, так і для свого персоналу та закладу в цілому, вимагає вчасне інформування про небезпеку, а також покращення зручностей та навіть надання певних сервісних послуг і в укритті. За цих умов антикризове управління має розглядатися з точки зору функціональності та інституціональності [16]. Серед антикризових процедур треба враховувати, перш за все, методи організаційно-економічного, а також аналітичного та управлінського спрямування. Таким чином, за базову основу з метою оцінки ефективності антикризового управління готелем, забезпечення якості готельних послуг і їх можливого покращення рекомендується застосовувати критеріальний підхід,

тобто враховувати зручність, актуальність, узгодженість інтересів як підприємства, так і стейкхолдерів та учасників ринку.

Отже, доцільно акцентувати увагу на основних чинниках впливу на стійкість не лише окремого готельного закладу, але готельно-ресторанної індустрії України, серед яких, в першу чергу, безпека працівників і гостей, відновлення репутації, державна підтримка, економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності, енергетичне забезпечення, зменшення туристичного потоку, зміна у потребах клієнтів, зміни у правовому середовищі, обмеження руху та постачання продуктів, пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури [11]. В умовах війни в Україні набувають популярності такі принципи корпоративної соціальної відповідальності, як розвиток персоналу, підтримка Збройних Сил України, пропозиція знижок для військових, організація заходів для ВПО, створення належного комфорту для людей з інвалідністю. Для гостей готельних закладів все більшої популярності набувають пропозиції послуг психологічного супроводу, що зумовлює організацію відповідних тренінгів, індивідуальних консультацій психологів, для чого в готелі організується відповідно обладнаний простір, укладаються угоди про співпрацю з кваліфікованими психологами або навіть запрошуються на постійну роботу особи з відповідною кваліфікацією.

Отже, в сучасних умовах господарювання для покращення якості готельних послуг і задоволенню потреб клієнтів доцільно застосувати адаптивні організаційні заходи в напрямку удосконалення технологічних, сервісних і господарських процесів [12]. Щодо формування ефективної системи управління будь-якою економічною системою, в тому числі і готельним підприємством, варто зважати на складність і багатовекторність питань його вирішення [8, с. 10]. Відповідно й організаційні засади для сприяння покращенню якості готельних послуг можливо ототожнити з відповідним базисом управлінської адаптивної функції в діяльності кожного готельного закладу окремо та в сукупності складових забезпечення його функціонування. Наразі рекомендовано розглядати сучасні альтернативні варіанти моделювання управлінських процесів відповідно до наявних і потенційних чинників впливу та потреб тактики й стратегії управління готельним підприємством [8, с. 14].

Перелічимо зовнішні та внутрішні чинники, які можуть впливати на стан економічного

потенціалу готельного підприємства, та відповідно мають бути враховані під час розгляду організаційних аспектів щодо підвищення якості готельних послуг. Це такі групи чинників, як чинники макросередовища та мікросередовища, епізодичні чинники [2, с. 109]. Також під час визначення організаційних аспектів покращення якості готельних послуг варто акцентувати на доцільності розуміння окрім організаційно-управлінського також сутності та особливостей кадрової, виробничої, фінансово-інвестиційної, інноваційної, інформаційної, конкурентної, маркетингової та підприємницької складової економічного потенціалу готельного підприємства. Так, наприклад, значну роль щодо оптимізації якісних і кількісних трудових ресурсів для формування організаційної структури управління підприємства відіграє функція такої трудової складової [2, с. 110].

Узагальнюючі низку визначень та тлумачення сутності поняття «організація» та «організаційна складова управління підприємством», доцільно акцентувати увагу на тому, що в цій системі управління мають бути впорядковані взаємовідносини та відбуватися позиціонування елементів і функцій підприємства для отримання внутрішньої його структурованості, яка дозволить втілити необхідні економічні елементи управління, у тому числі мати додатковий дохід, задовольнити інші потреби та інтереси суб'єктів і об'єктів управління [1, с. 66].

Актуальною в точки зору організаційних аспектів сприяння підвищенню якості готельних послуг в Україні є також розробка програм співпраці між державою та приватним сектором, тобто система державно-приватного партнерства. Практика впровадження низки проєктів за такою формою співпраці підтвердила очікувані результати щодо покращення та модернізації інфраструктури в індустрії гостинності, комплексного вирішення нагальних і стратегічних питань в напрямку ефективного зростання та якості послуг.

На основі міжнародного досвіду розрізняють два найбільш поширені методи визначення якості послуг в обслуговуванні гостей [13, с. 65–66]:

1. Оцінка корисних властивостей і характеристик процесу надання послуг.
2. Оцінка дефектів у процесі обслуговування клієнтів.
3. Система моніторингу задоволення клієнтів.

Розрізняють декілька шляхів для покращення рівня якості обслуговування в готельному бізнесі [13, с. 66]:

1. Американська модель інтернаціоналізації.

2. Суворе дотримання універсальних параметрів комфорту, розроблених туристичною індустрією для готелів та туристичних компаній.

Зарезультатами експертних досліджень вирізняють п'ять найбільш важливих критеріїв якості послуг [13, с. 66–67]:

1. Відповідність вимогам покупців.

2. Відповідність якості платоспроможного попиту.

3. Відповідність стандартам.

4. Відповідність технічним показникам кращих аналогів.

5. Ступінь точності дотримання виробничих процесів.

З метою подолання існуючих проблем щодо запровадження організаційних новацій в діяльності готельних підприємств та для підвищення якості, ефективності та зручності клієнтів доцільно впроваджувати автоматизовані системи управління готелями та CRM системи [19]. Серед відомих і таких, що підтвердили доцільність застосування під час визначення рівня якості обслуговування в готелях, варто перелічити такі як збір та аналіз відгуків гостей, метод «Net Promoter Score», метод SERVQUAL, метод Парето, опитування задоволеності, прості анкети, системи претензій, таємні покупці тощо [13, с. 68]. На практиці здебільшого застосовують методику, яка дозволяє більш чітко визначити найбільш вагомі фактори для ефективної роботи готелю. Так, наприклад, для бізнес-готелю доцільно визначити такі фактори як стан і рівень якості сервісу, функціонального обладнання, ефективності комунікації, маркетингової стратегії, фінансової стійкості готелю [13, с. 70].

Ключовим елементом щодо визначення ступеню використання ресурсів і процесів всередині підприємства для досягнення цілей є саме структура організації [14]. Структура організації може охоплювати різноманітні аспекти управлінської діяльності, куди входять такі напрямки як розподіл завдань між підрозділами, координація роботи цих підрозділів, процеси прийняття рішень та контроль за виконанням поставлених завдань і досягнення цілей. Головною метою для досягнення поставлених цілей організаційної структури є створення ефективної системи управління. Щодо сутності організаційної структури доцільно акцентувати увагу на принципах утворення складових структури підприєм-

ства, що характерно й для готелів: єдність мети, поділ праці, ієрархія, централізація та децентралізація, відповідальність, адаптивність, економічність. Дотримання цих принципів сприяє забезпеченню балансу між різними елементами управління та створенню умов для ефективної роботи підприємства. До основних елементів організаційної структури підприємства належать підрозділи (відділи та департаменти), посади (окремі робочі місця), рівні управління (ієрархія, повноваження та відповідальність), комунікації, функції (конкретні завдання), зв'язки в організації. Організаційні заходи та механізми розробки відповідного ефективного інструментарію в даному сегменті управління якістю в готельному підприємстві мають передбачати інтеграцію гнучких методологій в організаційну структуру [14]. Доцільно впроваджувати інтеграційні рішення в контексті інноваційних управлінських практик Agile і Scrum [14]. Серед низки сучасних інструментів для застосування в діяльності готельно-ресторанних закладів у країнах світу в рамках визначеної наукової теми дослідження варто перелічити ті інструменти, які використовуються для контролю якості послуг: Guestline, TrustYou, ReviewPro, Medallia, Qualtrics, Revinat, POS-системи, Hotel Effectiveness, Hootsuite, Mystery Shopping, Poster POS, SmartTouch POS. Українською хмарною POS-системою для управління замовленнями, складом і фінансами в готелях і ресторанах є Poster POS. Українською системою для управління в кафе та ресторанах і такою, що підтримує мобільні додатки й хмарні рішення для обліку та контролю бізнесу, є SmartTouch POS. Компанія TravelLine Україна працює на українському ринку та підтримує локальні готелі в секторі середнього та малого бізнесу. Ця система пропонує рішення для онлайн бронювання, управління каналами продажів і маркетингові інструменти для готелів й інших закладів розміщення. Українська система управління готелями та іншими закладами розміщення ProZvit також для готелів та інших закладів розміщення пропонує інструменти для бронювання, ведення обліку гостей і управління фінансовими показниками.

Доцільно акцентувати увагу й на тих персоналізованих програмах лояльності в готельно-ресторанному бізнесі, які наразі активно застосовуються в цій сфері діяльності індустрії гостинності. Так, наприклад, окрім ресторанів і кафе, актуальна для застосування в готелях українська платформа для

програм лояльності Pincodes. Завдяки цій програмі можливо надавати клієнтам індивідуальні знижки, бонуси.

В готелях, ресторанах і кафе України застосовують й українську CRM платформу Smarty, завдяки чому дозволяється створювати персоналізовані акції [10]. Зважаючи на те, що в готелях передбачено й надання послуг харчування, такі українські персоналізовані програми лояльності, як Poster Loyalty, Loymax, BonusWork, Fishka доцільно застосовувати в ресторанах, а також в кафе, кав'ярнях, барах [10].

В епоху діджиталізації для більш гнучкої адаптації в комуніційному середовищі взаємодії персоналу готелю з клієнтами поступово набуває поширення омніканальність, якою передбачено безперервний перехід між офлайн і онлайн каналами взаємодії в контактному полі з клієнтами. Отже, для сприяння якості такої взаємодії та її результативності для готельних підприємств доцільно застосовувати омніканальність з метою оперативного інформування потенційного клієнта в режимі реального часу про сучасні продукти та додаткові й супутні послуги [5]. Застосовування омніканальності сприяє покращенню комфорту та збільшенню можливостей задовольнити свої потреби у клієнтів готельного підприємства.

Таким чином, управління якістю у HORECA зумовлює потребу враховувати такі методи як статистичні, соціологічні, бенчмаркінг, триада «Джурана», циклічна модель, обробка економічної інформації, реінжиніринг, розгортання функції якості, постійне підвищення якості [4]. Серед класичних завдань в напрямку управління якістю в даному аспекті варто зазначити такі як повноцінне задоволення потреб споживачів, оптимізація виробничих процесів, розробка і впровадження організаційно-економічних механізмів управління, розробка концепції забезпечення високої якості послуг.

Варто зауважити, що в структурі розподілу корпоративного та управлінського контролю відбуваються найбільш радикальні та ефективні структурні зміни. В контексті організаційного розвитку основними обмеженнями

через їх виникнення на етапі цілепокладання можуть бути такі як термін подолання стратегічного розриву; вартість витрат та наявність ресурсів, необхідних для здійснення стратегічної реорганізації підприємства; наявність у компанії можливості залучення достатніх для проведення стратегічної реорганізації ресурсів [23, с. 15].

Висновки. Рівень якості готельних послуг повсякчас пов'язаний з організаційними аспектами в діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу та зумовлює потребу постійного комплексного вивчення, аналітичного передбачення наслідків від дії різних факторів впливу, форм і засобів виробництва та послуг, кваліфікації персоналу та важелів управління, інструментів маркетингу та менеджменту тощо. Отже, організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання – це комплекс проблемних питань та необхідних до впровадження проєктних рішень в бізнес-середовищі, реалізації системних нововведень з урахуванням потреб та мінливості трендів як з точки зору пріоритетів розвитку індустрії гостинності та споживчого ринку з усім спектром його особливостей, так і відповідно до потреб часу, умов кризових явищ та невизначеності.

Доцільно в умовах воєнного стану та з урахуванням стратегії розвитку підприємства змінити в сучасній концепції управління готелем пріоритетні аспекти щодо функціональних завдань і гарантій, а саме акцентувати на безпеці надання готельних послуг (основних, додаткових і супутніх), гарантуванні оперативної та достовірної поінформованості персоналу та клієнтів, активного впровадження цифрових технологій та клієнтоорієнтованого сервісу.

Таким чином, вагомою складовою для визначення організаційних аспектів покращення якості готельних послуг під час війни та в повоєнний період є розробка та запровадження спеціальних антикризових заходів щодо застосування інструментарію антикризового управління зі спектром комплексу системної підготовки, прийняття та реалізації креативних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабіцький Р. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 64–72. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-64-72

2. Вівсюк І. О. Особливості структуризації економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2024. № 1(92). С. 109–114. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3316](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3316)
3. Галасюк, С. Кондо-готель як новий формат провадження готельного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, № 60. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14>
4. Графська О. І. Проблеми сертифікації та управління якістю у HORECA. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-04>
5. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13>
6. Громьяк С. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103>
7. Дроздова В., Таранова Д., Кара Г. Ділове адміністрування процесів організації діяльності підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Том 16, Випуск 1. С. 62–67. <https://doi.org/10.15673/ie.v16i1.2891>
8. Іщенко С. В., Шкаран В. Б., Ткач В. П. Теоретичні аспекти організації управління формуванням, використанням та розвитком потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/1.pdf>
9. Лявинець Г. Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129>
10. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>
11. Мітєєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
12. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
13. Ніколайчук О. А., Ауліна Р. І., Миснік Я. С. Удосконалення управління якістю обслуговування у готельному закладі. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 1(53). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80>
14. Носань Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>
15. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. (2022). Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 173–179. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
16. Седікова І., Москвічова О. Застосування концепцій антикризового управління в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89>
17. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
18. Шматковська Т., Мостовенко Н. Організаційно-економічні та фінансові засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-130>
19. Debela I. (2023). Conceptual model of the management optimization problem. *Znanstveni bilten Tavrian. Serija: Sklop: Ekonomija*. № 16. P. 114–118. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.15>
20. Luchko H., Duhin O. (2024). The paradoxical nature of organizational change company: a theoretical foundation and key concepts. *Economy and society*. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78>
21. Pandyak I., Kushniruk H., Telish P. (2023). Hotel chains in Ukraine: structural and spatial organization and the trends in the hotel business corporatization. *Economics and Region*. № 13. P. 81–90. DOI: [10.26906/EiR.2023.1\(88\).2876](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2876)
22. Sultanova R. P., Bakhishova S. N. (2024). Methods for assessing the quality of hotel services. *Actual problems of economics*. № 6 (276). P. 16–22. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-276-16-22](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-16-22)
23. Yingbin Ya. (2024). Strategic planning of structural transformations within the context of corporate organizational development. *Actual problems of economics*. № 4(274). DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-274-14-21](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-14-21)

REFERENCES:

1. Babitsky R. (2022). Doslidzhennia suchasnykh form ta metodiv obsluhovuvannia v zakladakh restoranoho gospodarstva: vitchyzniani ta mizhnarodnyi dosvid [The essence and differences of the organizational

and economic mechanism of enterprise management]. *Znanstveni bilten Odesa National Economic University*. № 5–6 (294–295). Pp. 64–72. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-64-72 [in Ukrainian]

2. Vivsiuk I. (2024). Osoblyvosti strukturyzatsii ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Značilnosti strukturirannja gospodarskega potentsiala podjetja hotelske industrije.]. *Economics and Region*. № 1(92). P. 109–114. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3316](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3316) [in Ukrainian]

3. Galasyuk S. (2024). Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva [Condo-hotel as a new format of hotel business in Ukraine]. *Economy and society*. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14> [in Ukrainian]

4. Hrafska O. (2023). Problemy sertyfikatsii ta upravlinnia yakistiu u HORECA [Problems of certification and quality management in HORECA]. *Problemi sodobnih preoblikovanj. Serija: Ekonomija in upravljanje*. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-04> [in Ukrainian]

5. Grynevych L., Smotrova D. (2023). Yak orhanizatsiino zabezpechyty omnikanalnist pidpriemstvu? [How to organizationally ensure omnichannel for the enterprise?]. *Problemi sodobnih preoblikovanj. Serija: Ekonomija in upravljanje*. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13> [in Ukrainian]

6. Hromyak S. Systema upravlinnia yakistiu yak chynnyk formuvannia natsionalnoho bahatstva [Quality management system as a factor in the formation of national wealth]. *Economy and society*. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103> [in Ukrainian]

7. Drozdova V., Taranova D., Kara G. (2024). Teoretychni aspekty orhanizatsii upravlinnia formuvanniam, vykorystanniam ta rozvytkom potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv [Business administration of the processes of organizing the activities of enterprises in the conditions of digitalization]. *Food Industry Economics*. № 16(1). P. 62–67. <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2891> [in Ukrainian]

8. Ishchenko S. V., Shkaran V. B., Tkach V. P. (2024). Teoretychni aspekty orhanizatsii upravlinnia formuvanniam, vykorystanniam ta rozvytkom potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv [Teoretični vidiki organizacije upravljanja oblikovanja, uporabe in razvoja potentsiala finančne in ekonomske vzdržnosti podjetij]. *Aktualna gospodarska vprašanja*. № 7(277). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/1.pdf> [in Ukrainian]

9. Liavynets H. (2024). Antykryzovyi menedzhment u hotelno-restorannomu biznesi [Krizno upravljanje v hotelirstvu in gostinstvu]. *Economy and society*. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129> [in Ukrainian]

10. Lysiuk, T. (2024). Innovatsiini rishennia v hotelno-restorannomu biznesi: tekhnolohii avtomatyzatsii ta personalizatsii posluh [Inovativne rešitve v hotelih in restavracijah: tehnologije za avtomatizacijo in personalizacijo]. *Economy and society*. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13> [in Ukrainian]

11. Mitiaieva T., Gorishevskyy P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant industry: challenges and adaptation]. *Economy and society*. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> [in Ukrainian]

12. Nepochatenko V., Naherniuk D. (2024). Hotelnyi rynek Ukrainy v umovakh viiny ta perspektyvy yoho rozvytku [The hotel market of Ukraine in the conditions of war and prospects of its development]. *Economy and society*. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133> [in Ukrainian]

13. Nikolaichuk O. A., Aulina R.I., Mysnik Ya. S. (2024). Udoshkonalennia upravlinnia yakistiu obsluhovuvannia u hotelnomu zakladi. [Improvement of service quality management in a hotel institution]. *Trade and the Ukrainian market*. № 1(53). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80> [in Ukrainian]

14. Nosan N. Intehratsiia innovatsiinykh upravlińskyykh praktyk v analiz orhanizatsiinykh struktur pidpriemstva [Integration of innovative management practices into the analysis of enterprise organizational structures]. *Economy and society*. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77> [in Ukrainian]

15. Samoday V., Rybalchenko S., Oryshchenko Ye. (2022). Antykryzove upravlinnia hotelnym pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of hotel enterprises in the conditions of war]. *Economy and society*. № 44. P. 173–179. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> [in Ukrainian]

16. Sedikova I., Moskvichova O. (2024). Zastosuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia v hotelnomu biznesi [Application of anti-crisis management concepts in the hotel business]. *Economy and society*. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89> [in Ukrainian]

17. Khalina V., Kolbasinsky Yu. (2024). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical of adaptive enterprise management]. *Economy and society*. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> [in Ukrainian]

18. Shmatkovska T., Mostovenko N. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni ta finansovi zasady vidnovlennia konkurentospromozhnosti sfery hostynnosti Ukrainy [Organizational, economic and financial basis of restoration of the competitiveness of the hospitality sphere of Ukraine]. *Economy and society*. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-130> [in Ukrainian]

19. Debela I. (2023). Conceptual model of the management optimization problem. *Znanstveni bilten Tavrian. Serija: Sklop: Ekonomija*. № 16. P. 114–118. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.15>
20. Luchko H., Duhin O. (2024). The paradoxical nature of organizational change company: a theoretical foundation and key concepts. *Economy and society*. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78>
21. Pandyak I., Kushniruk H., Telish P. (2023). Hotel chains in ukraine: structural and spatial organization and the trends in the hotel business corporatization. *Economics and Region*. № 13. P. 81–90. DOI: 10.26906/EiR.2023.1(88).2876
22. Sultanova R. P., Bakhishova S. N. (2024). Methods for assessing the quality of hotel services. *Actual problems of economics*. № 6 (276). P. 16–22. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-16-22
23. Yingbin Ya. (2024). Strategic planning of structural transformations within the context of corporate organizational development. *Actual problems of economics*. № 4(274). DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-14-21