

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Формування клієнтоорієнтованої системи сервісу як основи якості
обслуговування в готельно-ресторанному комплексі
(на прикладі ГРК «Собкофф»)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

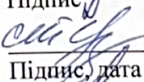
Шифр 21012

Виконав:
студентка 4 курсу група ГРС-21-1


Підпис

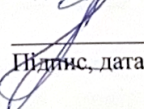
Карина ОНИЩУК
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник


Підпис, дата

Тетяна ТОМАЛЯ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис, дата

Оксана ГРИНДІЙ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи


Підпис

Ігор ЖУРБА
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

16 червня 2025 р

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

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

Шифр, назва

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“16” червня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Онищук Карини Анатоліївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Формування клієнтоорієнтованої системи сервісу як основи якості обслуговування в готельно-ресторанному комплексі (на прикладі ГРК «Собкофф»)»

керівник роботи Томалья Тетяна Станіславівна, канд. екон. наук доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07.02.2025 р. № 23 дод. -

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 04 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові публікації, монографії та навчальні посібники, присвячені питанням клієнтоорієнтованого підходу та управління якістю сервісу у сфері гостинності; законодавчі й нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність готельно-ресторанних закладів; внутрішня документація та аналітичні матеріали готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»; результати опитувань клієнтів і дані з офіційного сайту, соціальних мереж та відкритих інтернет-ресурсів, що висвітлюють сучасні тенденції сервісної взаємодії та підвищення рівня задоволеності споживачів..

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи клієнтоорієнтованості як чинника якості сервісу у сфері гостинності. 2. Аналіз функціонування ГРК «Собкофф» з позицій клієнтоорієнтованості. 3. Рекомендації впровадження клієнтоорієнтованого сервісу в діяльність ГРК «Собкофф»

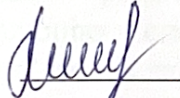
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Еволюція в підходах до управління підприємством. 2. Принципи клієнтоорієнтованості у сфері гостинності. 3. Вплив клієнтоорієнтованого підходу на якість сервісу у сфері готельно-ресторанного бізнесу 4. Основні фінансові показники ТОВ ГРК «Собкофф». 5. SWOT-аналіз ГРК «Собкофф». 6. Порівняльний аналіз конкурентів ГРК «Собкофф». 7. Сегментація цільової аудиторії ГРК «Собкофф» за критеріями. 8. Аналіз рівня задоволеності гостей в ГРК «Собкофф» 9. Програма індивідуального супроводу «Premium Guest». 10. Приклади адаптивних тарифів та індивідуальних пропозицій для сегментів клієнтів ГРК «Собкофф». 11. Система внутрішнього контролю якості сервісу в ГРК «Собкофф».

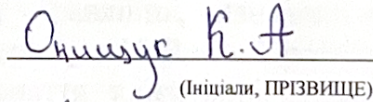
6. Дата видачі завдання 25 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

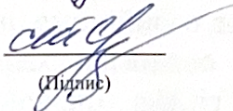
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2025	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	травень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	червень 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2025	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2025	виконано

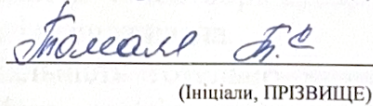
Студент


(Підпис)


(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи


(Підпис)


(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Онищук Карини Анатоліївни
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: «Формування клієнтоорієнтованої системи сервісу як основи якості обслуговування в готельно-ресторанному комплексі (на прикладі ГРК «Собкофф»)»
Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: канд.екон.наук, доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 47 с., містить 13 таблиць, 4 рисунків, перелік джерел посилання складається з 30 найменувань, 2 додатки.

Актуальність роботи зумовлена зростаючим значенням клієнтоорієнтованого підходу як ключового чинника забезпечення якості сервісу в готельно-ресторанному бізнесі, особливо в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих очікувань та нестабільної соціально-економічної ситуації в Україні.

У *першому розділі* роботи розкрито теоретичні засади клієнтоорієнтованості, її еволюцію в системах управління, визначено сутність, основні принципи та взаємозв'язок із якістю сервісу в HoReCa. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування поняття клієнтоорієнтованості та окреслено її роль у формуванні емоційного досвіду споживача.

У *другому розділі* охарактеризовано діяльність готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», здійснено аналіз його зовнішнього середовища, визначено особливості цільової аудиторії та рівень задоволеності клієнтів. Розглянуто наявні елементи клієнтоорієнтованого сервісу, що впроваджуються на підприємстві, та їхній вплив на якість обслуговування.

У *третьому розділі* запропоновано комплекс практичних заходів щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості в ГРК «Собкофф». Розроблено систему внутрішнього контролю якості сервісу, прораховано витрати на навчання персоналу, окреслено рекомендації щодо стандартизації сервісу та посилення комунікацій з клієнтами.

Результати дослідження можуть бути використані адміністрацією ГРК «Собкофф» для оптимізації сервісної моделі, підвищення якості обслуговування, зростання рівня лояльності споживачів і формування стійкої конкурентної переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, готельно-ресторанний бізнес, якість сервісу, задоволеність споживачів, система обслуговування, сервісна культура, персоналізація, лояльність клієнтів, стандарти обслуговування.

ABSTRACT

for diploma thesis Onishchuk Karina Anatolievna

Full Name

Work theme: «Formation of a customer-oriented service system as a basis for the quality of service in the hotel and restaurant complex (on the example of the Sobkoff hotel and restaurant complex)»

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 «Hotel and restaurant business»

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalia T.S

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2025

The qualification work is 47 pages long, contains 13 tables, 4 figures, a list of references consists of 30 titles, 2 appendices.

The relevance of the work is due to the growing importance of the customer-oriented approach as a key factor in ensuring the quality of service in the hotel and restaurant business, especially in the context of high competition, dynamic changes in consumer expectations and the unstable socio-economic situation in Ukraine.

The first chapter of the work reveals the theoretical foundations of customer focus, its evolution in management systems, defines the essence, basic principles and relationship with the quality of service in HoReCa. Modern scientific approaches to the interpretation of the concept of customer focus are analyzed and its role in shaping the emotional experience of the consumer is outlined.

The second chapter describes the activities of the hotel and restaurant complex «Sobkoff», analyzes its external environment, identifies the characteristics of the target audience and the level of customer satisfaction. The existing elements of customer-oriented service implemented at the enterprise and their impact on the quality of service are considered.

The third chapter proposes a set of practical measures to improve the level of customer focus in the hotel and restaurant complex «Sobkoff». A system of internal control over the quality of service is developed, the costs of staff training are calculated, and recommendations for standardizing service and strengthening communication with customers are outlined.

The results of the study can be used by the administration of the hotel and restaurant complex «Sobkoff» to optimize the service model, improve the quality of service, increase the level of customer loyalty and form a sustainable competitive advantage in the market of hotel and restaurant services.

Keywords: customer focus, hotel and restaurant business, service quality, customer satisfaction, service system, service culture, personalization, customer loyalty, service standards.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI ЯК ЧИННИКА ЯКОСТІ СЕРВІСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	9
1.1 Сутність поняття клієнтоорієнтованості в системі сервісу.....	9
1.2 Основні принципи клієнтоорієнтованого підходу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.....	11
1.3. Взаємозв'язок клієнтоорієнтованості та якості обслуговування	17
2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРК «СОБКОФФ» З ПОЗИЦІЙ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI.....	21
2.1. Загальна характеристика ГРК «Собкофф».....	21
2.2 Аналіз середовища функціонування ГРК «Собкофф».....	25
2.3 Аналіз цільової аудиторії та рівня задоволеності споживачів у процесі формування клієнтоорієнтованої системи сервісу.....	31
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI СЕРВІСУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГРК «СОБКОФФ».....	35
3.1 Пропозиції впровадження програм персоналізації обслуговування.....	35
3.2 Удосконалення клієнтоорієнтованого сервісу через навчання персоналу та контроль якості.....	38
ВИСНОВКИ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

У сучасному світі готельно-ресторанний бізнес розвивається дуже швидко, і разом з цим зростають вимоги до якості обслуговування. Клієнти очікують не лише гарних умов, смачної їжі чи зручного розміщення, але й уважного ставлення до своїх потреб. Тому все більшого значення набуває клієнтоорієнтований підхід, який допомагає закладам не тільки задовольняти гостей, а й будувати з ними довготривалі стосунки. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли кожна деталь у сервісі може вплинути на вибір клієнта.

Клієнтоорієнтованість як сучасний підхід до управління сервісом вивчалась багатьма науковцями. Зокрема, концепцію орієнтації на споживача активно розвивали Ф. Котлер, К. Легі, Нарвер і Слейтер. У їхніх роботах підкреслюється важливість розуміння потреб клієнтів, персоналізованого підходу та побудови довіри між гостем і закладом. Українські дослідники, такі як М. Тишина та О. Рябоконт, також акцентують на тому, що клієнтоорієнтованість — це не просто набір сервісних дій, а ціла філософія управління, що охоплює всі рівні взаємодії з клієнтом. Їхні підходи стали основою для вивчення теоретичних засад та практичного впровадження клієнтоцентричної моделі в готельно-ресторанному бізнесі.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів реалізації клієнтоорієнтованого підходу як чинника підвищення якості сервісу в індустрії гостинності, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення обслуговування на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття клієнтоорієнтованості та визначити її роль у формуванні якісного сервісу в готельно-ресторанній сфері;
- дослідити еволюцію управлінських підходів і місце клієнтоорієнтованості в сучасних сервісних стратегіях;

- охарактеризувати основні принципи клієнтоорієнтованого підходу та їх вплив на споживчий досвід у сфері гостинності;
- встановити взаємозв'язок між рівнем клієнтоорієнтованості та якістю обслуговування;
- провести аналіз діяльності ГРК «Собкофф» та оцінити рівень клієнтоорієнтованості закладу;
- розробити пропозиції щодо впровадження клієнтоорієнтованого сервісу в діяльність ГРК «Собкофф».

Об'єктом дослідження обрано ГРК «Собкофф».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації клієнтоорієнтованого підходу як інструменту забезпечення високої якості сервісу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій для підвищення клієнтоорієнтованості та якості сервісу у діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф».

Робота складається з 47 сторінок, кількість таблиць - 13, рисунків - 4, кількість позицій у списку використаних джерел -30 , додатків -2.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ЯК ЧИННИКА ЯКОСТІ СЕРВІСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність поняття клієнтоорієнтованості в системі сервісу

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності клієнтоорієнтованість виступає не лише трендом, а ключовим чинником формування конкурентоспроможного сервісу. Готельно-ресторанні комплекси функціонують в умовах жорсткої конкуренції, зростаючих очікувань споживачів та потреби в індивідуалізованому підході до обслуговування. Якість сервісу дедалі більше визначається не лише технічними стандартами, а й емоційним досвідом клієнта, його задоволеністю на всіх етапах взаємодії із закладом. Формування клієнтоорієнтованої системи сервісу дозволяє закладам ефективно реагувати на зміну потреб споживачів, забезпечувати високий рівень лояльності та формувати позитивний імідж. Актуальність теми обумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління сервісом у HoReCa, впровадження сучасних технологій зворотного зв'язку, персоналізації обслуговування та створення цінності для кожного клієнта як запоруки успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Поняття клієнтоорієнтованості почало активно вивчатися науковцями у 90-х роках ХХ століття. Головна ідея цього підходу — налагодження індивідуальних відносин між підприємством і кожним клієнтом. Вже з початку 2000-х років бізнес усе більше звертає увагу на якість обслуговування, розвиток лояльності споживачів і створення співпраці, вигідної для обох сторін. Управління підприємством постійно змінювалося під впливом економічних, технологічних та соціальних трансформацій. Із часом змінювалися пріоритети, цілі та принципи управлінської діяльності. Від ієрархічного контролю до гнучких, клієнтоорієнтованих — кожен етап розвитку управління відображав виклики свого часу. У таблиці 1.1 представлено еволюцію підходів до управління підприємствами з урахуванням їх ключових характеристик та напрямів

орієнтації.

Таблиця 1.1- Еволюція в підходах до управління підприємством

Етап	Назва підходу	Характерні риси	Орієнтація
Кінець XIX – поч. XX ст.	Класичний (адміністративний)	Регламентація праці, чітка ієрархія, формальні правила, централізація управління	На процес, структуру
30–50-ті рр. XX ст.	Біхевіористичний (людські відносини)	Акцент на мотивації, ролі особистості, міжособистісних відносинах	На працівника
50–70-ті рр. XX ст.	Системний підхід	Розгляд підприємства як системи, що взаємодіє з середовищем	На цілісність і взаємозв'язки
70–90-ті рр. XX ст.	Ситуаційний підхід	Гнучкість управління, адаптація до конкретних умов і змін	На адаптацію
Кінець XX ст. – поч. XXI ст.	Ринкова орієнтація	Конкуренція, маркетингові стратегії, вивчення ринку, орієнтація на прибуток	На ринок
Поч. XXI ст. – до сьогодні	Клієнтоорієнтований підхід	Індивідуальний підхід до клієнта, цінність для споживача, персоналізація сервісу	На клієнта

Отже, сьогодні просто створити якісний товар або послугу й забезпечити їх продаж — вже недостатньо. Підприємства переходять від орієнтації на продукт до зосередження на клієнтах, тобто саме споживач і його потреби стають головним орієнтиром у діяльності компанії.

Клієнтоорієнтованість науковцями розглядається як стратегічна складова бізнес-моделі, що передбачає концентрацію зусиль управлінського персоналу та працівників на постійному відстеженні й задоволенні змінних очікувань клієнтів. Це не просто набір дій, а загальна ідеологія компанії, де потреби та побажання споживача виступають визначальним пріоритетом у прийнятті рішень на всіх рівнях управління. У своїй праці «Десять смертних гріхів маркетингу» Філіп Котлер наголошує, що орієнтація на клієнта має пронизувати всю організаційну структуру — від рядових співробітників до вищого керівництва.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає розширене трактування терміна «клієнт», включаючи не лише кінцевих споживачів, а й внутрішніх клієнтів —

співробітників, які взаємодіють між підрозділами в межах компанії. Такий підхід акцентує увагу на важливості побудови тривалих партнерських взаємин, що базуються на глибокому розумінні як явних, так і прихованих запитів клієнта. Варто зазначити, що ефективне задоволення цих потреб можливе лише за умови високої залученості персоналу, оскільки немотивований працівник навряд чи здатен забезпечити високий рівень обслуговування [1].

Попри широку популярність поняття «клієнтоорієнтованість» на сьогоднішній день не існує усталеного наукового тлумачення цього терміна. Згідно з трактуванням К.Легі, клієнтоорієнтованість – це корпоративна філософія, що орієнтована на креативне створення цінності для клієнта, де сервіс виступає інструментом у вирішенні потреб і очікувань споживачів щодо продукту чи послуги [2].

У свою чергу, М. Тишина розглядає клієнтоорієнтованість як бізнес-модель, у центрі якої знаходиться споживач як особистість з унікальними потребами, що мають бути почуті та задоволені [8].

Нарвер і Слейтер ще у 1990 році визначили клієнтоорієнтацію як процес систематичного збору ринкової інформації щодо поточних та майбутніх запитів клієнтів [3].

Проаналізувавши різні підходи до визначення терміну, можна запропонувати власне бачення: клієнтоорієнтований підхід — це управлінська концепція, що базується на застосуванні комплексу методів і технологій для виявлення та максимального задоволення індивідуальних потреб споживача.

1.2 Основні принципи клієнтоорієнтованого підходу у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Клієнтоорієнтованість у готельно-ресторанній сфері — це не лише тренд сучасного сервісу, а стратегічна необхідність для побудови довготривалих і взаємовигідних відносин із гостями. Вона передбачає не просто задоволення базових потреб споживачів, а й створення емоційного зв'язку з ними через

уважність, відповідальність, індивідуальний підхід та постійну роботу над покращенням сервісу. Щоб сформувавши справді клієнтоцентричну модель обслуговування, заклад повинен дотримуватись низки ключових принципів (рис.1.1), які зумовлюють якість взаємодії з клієнтами на всіх етапах сервісного процесу.

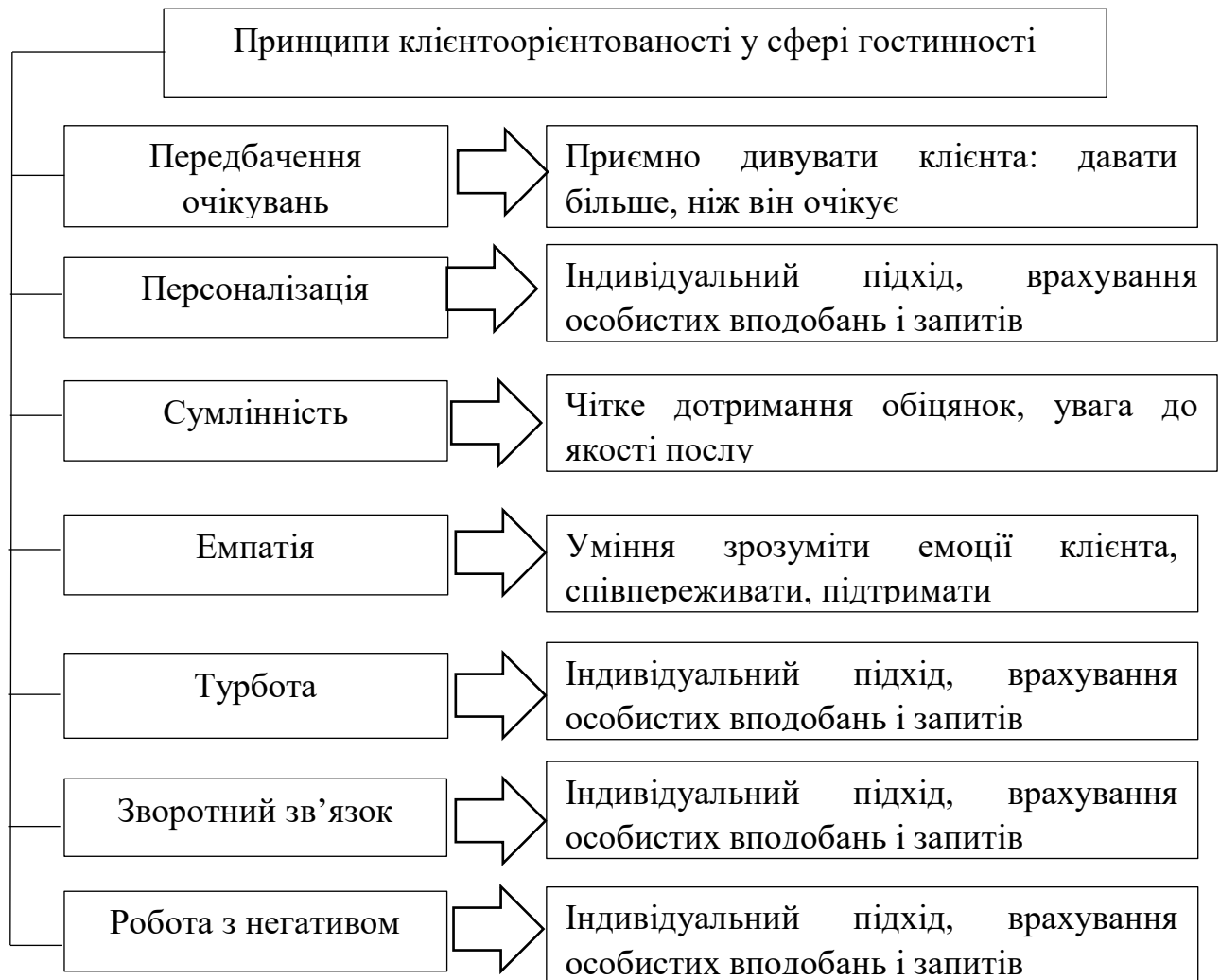


Рис.1.1 - Принципи клієнтоорієнтованості у сфері гостинності

Розглянемо кожен з наведених принципів.

Принцип № 1: Передбачати очікування. Суть цього підходу полягає в тому, щоб приємно дивувати споживача – створювати позитивний досвід, який він запам'ятає. Якщо клієнт отримує більше, ніж очікував, це сформує у нього лояльність до бренду та спонукатиме до повторного звернення. Наприклад, якщо завершити замовлення раніше обумовленого терміну, замінити стандартне

рішення на більш персоналізоване або додати символічний подарунок – це завжди буде сприйнято як приємний бонус.

Принцип № 2: Персональний підхід. Поняття клієнтоорієнтованості часто сприймається як формальність або шаблонний вираз, адже на практиці не всі готельно-ресторанні заклади дійсно демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта. Проте в даному контексті мова йде про більш глибоке значення цього підходу.

Справжня клієнтоорієнтованість передбачає:

- глибоке розуміння потреб цільової аудиторії та пошук найкращого способу їх задоволення;
- оперативне реагування на звернення клієнтів;
- готовність запропонувати нестандартні, іноді креативні рішення в межах запиту.

Щоб подбати про клієнта, насамперед важливо його зрозуміти. Без глибокого аналізу та сегментації аудиторії підприємство не зможе ефективно адаптувати свої пропозиції та викликати позитивні емоції у споживача. Важливим інструментом у цьому процесі виступає аналітика, яка дає змогу врахувати побажання клієнтів при створенні товару чи послуги, оформленні інтерфейсу сайту, розробці рекламних повідомлень або дизайну фізичного простору обслуговування.

Принцип взаємодії з клієнтом можна сформулювати як послідовність: виявити → зрозуміти → максимально задовільнити.

Окрему увагу слід приділяти швидкості зворотного зв'язку. Затримки у відповідях можуть зруйнувати довіру та бажання звертатися до компанії в майбутньому. Позитивний досвід, побудований на уважності до дрібниць, є потужним стимулом для того, щоб гість повернувся до закладу знову. Наприклад, готельно-ресторанний комплекс, який веде персоналізовану базу даних клієнтів і надсилає їм привітання з важливими датами, нагадування про майбутні бронювання або пропонує спеціальні знижки на улюблені страви, демонструє турботу, індивідуальний підхід і високий рівень сервісної культури.

Така форма взаємодії не лише створює приємне враження, а й сприяє формуванню постійної клієнтської бази та зростанню лояльності гостей.

Принцип № 3: Сумлінність. Жодна ввічливість чи формальна турбота не здатна компенсувати недбало надану послугу або поганий сервіс. Для гостя готельно-ресторанного закладу головне — кінцевий результат: комфортне перебування, смачні страви, своєчасне обслуговування. Якщо очікування клієнта не виправдалися, навіть доброзичливе ставлення персоналу не врятує загальне враження. Саме якість виконання обіцянок є основою довіри до закладу. Від цього залежить не лише бажання гостя повернутися, а й його готовність рекомендувати місце іншим. Не менш важливо, аби співробітники дотримувалися своїх обіцянок. Така відповідальність формує репутацію надійного і професійного гравця в індустрії гостинності, де прозорість і порядність уже давно стали очікуваними стандартами, а не перевагами.

Принцип № 4: Емпатія. У закладах гостинності відвідувачі нерідко стикаються з формальним, байдужим обслуговуванням, коли персонал діє автоматично, без щирого залучення. Проте в готельно-ресторанній сфері клієнтам часто важливі не лише якість страв або зручність номеру, а й уважність, доброзичливість та людське ставлення. Саме тому гості цінують атмосферу, де їх не просто обслуговують, а щиро зустрічають і розуміють — як це часто буває у невимушеному спілкуванні з барменом, офіціантом або адміністратором. Працівники, які володіють емпатією — вмінням розпізнавати і враховувати емоційний стан відвідувача, — значно легше знаходять спільну мову з гостями, забезпечують більш якісний сервіс і створюють позитивне враження. За даними досліджень, у понад 70% випадків причина втрати клієнта полягає не у вартості чи продукті, а у відсутності емоційної чуйності з боку персоналу. Уміння не лише вислухати, а й по-справжньому почути гостя — основа побудови довіри та довготривалих відносин. Коли людину сприймають не як чергового клієнта, а як особистість із власними емоціями й потребами, взаємодія з готелем чи рестораном перетворюється на приємний досвід, який хочеться повторити. Саме такий підхід створює основу для лояльності та позитивного іміджу закладу.

Принцип № 5: Турбота. Головна мета будь-якого сервісного бізнесу, зокрема у сфері гостинності, — зробити перебування клієнта максимально комфортним, приємним і безтурботним. Турбота про гостя проявляється не лише в основних послугах, а й у деталях, які створюють цілісне враження про сервіс. Один із ключових аспектів — зручна та налагоджена система комунікації. Ідеально, коли незалежно від того, як саме гість звертається до готелю чи ресторану — через телефон, електронну пошту, соціальні мережі чи месенджери — його дані зберігаються, і персоналу не потрібно щоразу з'ясовувати обставини попередньої взаємодії. Це не лише економить час клієнта, а й демонструє професіоналізм та увагу. Крім технічних рішень, важливими є й емоційні прояви турботи. Приміром, якщо на вулиці негода, а гість прийшов у заклад промоклий або змерзлий — запропонуйте йому чашку теплої напою, плед або фен для сушіння. Такі, здавалося б, дрібниці створюють глибоке позитивне враження і зміцнюють емоційний зв'язок із закладом. Коли відвідувач відчуває, що його цінують, що до нього ставляться як до особистості, а не просто чергового клієнта, він охоче повертається знову. Водночас формальність, відстороненість або байдужість персоналу здатні швидко зруйнувати враження й змусити обрати альтернативу — заклад, де є справжня увага до людини..

Принцип № 6: Зворотний зв'язок. Клієнтоорієнтованість — це не просто прагнення догодити гостям, а системна робота над підвищенням якості послуг, сервісу та загального досвіду перебування у закладі. Основою для такого вдосконалення є регулярний і чесний зворотний зв'язок від клієнтів. Саме завдяки йому можна вчасно виявити слабкі місця в обслуговуванні та підкреслити переваги, які варто зберігати й розвивати.

Щоб заохотити гостей ділитися своєю думкою, доцільно пропонувати невеликі бонуси за участь в опитуванні — наприклад, знижку 10–15% на наступне бронювання, комплімент від кухні чи безкоштовний напій. Такий підхід не лише мотивує залишати відгуки, а й формує лояльність.

Важливо пам'ятати, що комунікація з гостем не завершується у момент надання послуги. Після візиту варто звернутися до клієнта з подякою за довіру і

проханням оцінити рівень сервісу. Професійно побудоване опитування або коротке прохання залишити відгук з поясненням, що це допоможе удосконалити роботу, створює відчуття залученості клієнта до розвитку закладу. Це, своєю чергою, підвищує довіру та покращує репутацію готельно-ресторанного комплексу.

Принцип № 7: Робота з негативом. У сфері гостинності, як і в будь-якому іншому бізнесі, завжди знайдеться гість, який залишиться незадоволеним і захоче поділитися своїм досвідом — часто публічно, через відгук або соціальні мережі. Негатив — це неминучий елемент взаємодії із клієнтами, і головне завдання закладу — не уникнути критики, а правильно на неї реагувати.

Професійне опрацювання скарг і зауважень є надзвичайно важливою складовою клієнтоорієнтованого сервісу. У ситуаціях, коли гість виражає невдоволення, першочергово потрібно зберігати спокій, уважно вислухати, з'ясувати джерело проблеми та знайти спосіб її вирішення. Часто саме відкритий і щирий діалог дозволяє не тільки залагодити конфлікт, а й повернути клієнта, зробивши його навіть більш лояльним, ніж до інциденту. Грамотне реагування на негативні відгуки базується на принципах прозорості, відповідальності та доброзичливості. Важливо подякувати за зворотний зв'язок, адже кожне зауваження — це джерело для вдосконалення. Такий підхід демонструє, що готельно-ресторанний заклад поважає кожного гостя й готовий працювати над підвищенням якості сервісу навіть у складних обставинах. Це формує репутацію надійного, відкритого до змін закладу та зміцнює довіру споживачів.

Уміння працювати з претензіями є критично важливою навичкою в системі клієнтоорієнтованості. Якщо клієнт висловлює роздратування чи невдоволення, перш за все потрібно зберегти спокій, вислухати його, виявити причину конфлікту й постаратися конструктивно вирішити ситуацію. У багатьох випадках відкритий і професійний діалог допомагає не лише врегулювати проблему, а й повернути клієнта — часто ще більш лояльного, ніж раніше.

Ефективна стратегія роботи з негативними відгуками передбачає чесність, впевненість і прозорість у відповідях, щиру вдячність за отриманий фідбек, а

також дружелюбність у комунікації. Саме така поведінка формує довіру та демонструє, що компанія цінує кожного клієнта — навіть у складних ситуаціях.

Отже, реалізація клієнтоорієнтованого підходу в готельно-ресторанному бізнесі вимагає не лише технічної досконалості, а й високого рівня емоційної чутливості, професійної відповідальності, щирої зацікавленості в потребах гостя та здатності до постійного самовдосконалення. Застосування принципів передбачення очікувань, персоналізації, сумлінності, емпатії, турботи, відкритості до зворотного зв'язку та ефективної роботи з негативом дозволяє не лише утримувати клієнтів, а й перетворювати їх на відданих прихильників бренду. Саме на цих засадах вибудовується стійка конкурентна перевага сучасного готельно-ресторанного комплексу.

1.3. Взаємозв'язок клієнтоорієнтованості та якості обслуговування

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу підвищення якості обслуговування є одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства. Водночас усе більшої актуальності набуває клієнтоорієнтований підхід, що передбачає не просто задоволення базових потреб гостя, а створення позитивного досвіду, який залишає тривале враження і формує емоційний зв'язок із закладом. Саме тому поняття якості обслуговування та клієнтоорієнтованості сьогодні розглядаються не як окремі категорії, а як взаємозалежні складові ефективної сервісної моделі у сфері HoReCa.

Клієнтоорієнтованість у готельно-ресторанному сервісі означає здатність підприємства і його персоналу бачити в кожному гості індивідуальність, враховувати його уподобання, очікування, рівень задоволеності та особисті запити. У контексті якості обслуговування такий підхід дозволяє не лише виконати надані послуги на високому професійному рівні, але й зробити перебування клієнта максимально комфортним, приємним і незабутнім. На практиці це проявляється у дрібницях, які формують загальне враження: вчасне

реагування на запити, теплий прийом, доброзичливе спілкування, приємні бонуси, уважність до деталей.

Рівень якості сервісу безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко заклад розуміє та враховує потреби свого клієнта. Якщо готельно-ресторанний комплекс орієнтується на стандарти гостинності, при цьому інтегруючи персоналізацію, оперативність, чесність і зворотний зв'язок, це забезпечує йому не лише високу оцінку з боку споживачів, але й репутацію відповідального та турботливого закладу. Особливо це актуально у період післякризового відновлення туристичного та ресторанного сектору, коли клієнти стали більш вимогливими, а конкуренція за їхню увагу посилилася.

Одним із найважливіших елементів якісного обслуговування є професійна підготовка персоналу. Працівники, які володіють не лише технічними навичками, а й емпатією, комунікабельністю та відповідальністю, здатні ефективно реалізовувати клієнтоорієнтований підхід у повсякденній роботі. Саме від персоналу залежить емоційне сприйняття сервісу, готовність клієнта повернутися або порекомендувати заклад іншим. Тому заклади, які інвестують у навчання, розвиток *soft skills* та мотивацію своїх працівників, зазвичай демонструють вищий рівень задоволеності клієнтів.

Клієнтоорієнтованість також безпосередньо впливає на впровадження інновацій у сервісну діяльність. Наприклад, використання CRM-систем, електронних опитувальників, мобільних додатків для замовлень, програм лояльності та систем оцінювання сервісу дозволяє не лише оптимізувати процеси, але й краще розуміти клієнта. Збір і аналіз даних допомагають удосконалювати не лише оперативний сервіс, а й стратегії обслуговування в цілому.

Водночас важливим є і зворотний зв'язок як елемент двосторонньої комунікації. Регулярне опитування клієнтів щодо задоволеності, аналіз відгуків, готовність до коригування сервісу відповідно до запитів гостей є важливими складовими не лише якісного обслуговування, але й реального втілення принципів клієнтоорієнтованості. Клієнт, який відчуває, що його думка

враховується, має більше довіри до закладу та позитивно оцінює рівень його сервісу.

У процесі формування якісної системи обслуговування особливого значення набуває стандартизація сервісних процедур, яка поєднується з елементами гнучкості та персоналізації. Розробка внутрішніх стандартів, чек-листів та алгоритмів обслуговування з урахуванням побажань цільової аудиторії дозволяє гарантувати стабільну якість послуг, одночасно зберігаючи індивідуальний підхід до кожного гостя. Така практика сприяє створенню позитивного іміджу закладу та підвищує рівень довіри з боку клієнтів.

Крім того, існує прямий зв'язок між клієнтоорієнтованістю та емоційною складовою якості. Емоції, які відчуває гість під час перебування у закладі, значною мірою формують загальну оцінку якості обслуговування. Уважне ставлення, щирість, людяність і турбота з боку персоналу — це ті аспекти, які залишаються у пам'яті клієнта довше, ніж матеріальні компоненти послуги. Тому емоційна складова повинна стати повноцінним критерієм оцінювання якості у сфері гостинності.



Рис. 1.2 – Вплив клієнтоорієнтованого підходу на якість сервісу у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Візуалізувати взаємозв'язок між клієнтоорієнтованістю та якістю сервісу можна за допомогою схеми, яка відображає ключові етапи впливу клієнтоорієнтованої стратегії на сприйняття обслуговування:

Схема ілюструє, як послідовна реалізація принципів клієнтоорієнтованості на всіх етапах взаємодії з гостем формує емоційний зв'язок, задоволеність та лояльність. У сукупності ці чинники визначають високу якість обслуговування і конкурентоспроможність закладу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що висока якість обслуговування в готельно-ресторанному комплексі неможлива без реальної клієнтоорієнтованості. Ці два поняття глибоко взаємопов'язані. Лише завдяки розумінню та задоволенню потреб гостей, орієнтації на їхній емоційний досвід і постійному вдосконаленню сервісу можна забезпечити створення якісної, конкурентної моделі обслуговування. Така модель є запорукою ефективної діяльності сучасного закладу гостинності, його стабільного розвитку й зростання лояльності клієнтів.

2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРК «СОБКОФФ» З ПОЗИЦІЙ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI

2.1 Загальна характеристика ГРК «Собкофф»

У рамках даного дослідження об'єктом вивчення виступає готельно-ресторанний комплекс «Собкофф», розташований у місті Хмельницькому за адресою: вул. Прибузька, 15/1. Заклад розпочав свою діяльність у 2018 році та з того часу утвердився як один із провідних представників індустрії гостинності в регіоні, що поєднує високий стандарт обслуговування з доступною вартістю послуг.

Відповідно до інформації, поданої на офіційній інтернет-сторінці комплексу, номерний фонд включає 80 номерів різного рівня комфортності — від базових категорій до преміальних «Люксів». Усі номери забезпечені необхідними побутовими зручностями: кондиціонерами, телевізорами, холодильниками, телефонами, а також сучасними меблями. Безкоштовний Wi-Fi покриває всю територію готелю. У деяких «Стандартах» є можливість розміщення додаткового спального місця за окрему плату [13].

Адміністративна зона розміщена ліворуч від центрального входу до комплексу. Тут знаходяться кабінети управління, бухгалтерія та інші службові приміщення. Основний готельний корпус має три поверхи: на першому облаштовано рецепцію та один «Стандарт», на другому — ще п'ять номерів такої ж категорії, а на третьому — номери підвищеного класу, серед яких «Напівлюкс», «Люкс» і «Люкс-Святковий».

Розширення комплексу в 2024 році ознаменувалося запуском нового готельного корпусу, в якому пропонуються додаткові варіанти розміщення, зокрема: «Стандарт-комфорт», покращений «Люкс» з кухонною зоною та двокімнатний «Люкс». Це вказує на орієнтацію підприємства на розширення аудиторії та підвищення гнучкості сервісу (див. Додаток А).

Окреме місце в структурі комплексу займає ресторан, що є органічною

частиною закладу. Інтер'єр поєднує естетику та зручність, а кухня — традиції української та європейської гастрономії. Особливої уваги надається стравам, приготованим на відкритому вогні: шашликам, стейкам, овочам-гриль. Як вказано на сайті комплексу, концепція ресторану ґрунтується на доброзичливості та турботі про кожного гостя [13].

Головна зала ресторану розташована на першому поверсі та вміщує до 200 осіб. Вона підходить для проведення масштабних святкувань, банкетів, корпоративів. Сучасне оформлення, якісні меблі, музичні виступи гурту «Імперіал», барна зона та танцювальні майданчики створюють атмосферу урочистості. У залі встановлені екрани для трансляцій, працює система кондиціонування, обігрів підлоги та регульоване освітлення. Бар пропонує широкий вибір напоїв — від класичних до елітних.

На другому поверсі розміщено Малий банкетний зал, розрахований приблизно на 100 гостей. Він не поступається основному за рівнем зручності та технічним оснащенням. Особливий акцент зроблено на відкритій терасі, яка дозволяє насолоджуватись свіжим повітрям у гармонійному середовищі.

Там само облаштовано кілька VIP-залів, кожен з яких призначений для невеликих компаній до 20 осіб. У цих залах створено умови для приватного та комфортного відпочинку, що робить їх ідеальними для сімейних свят, ділових переговорів або камерних зустрічей.

Відокремленою зоною відпочинку є комплекс «Смерековий», призначений для неформального спілкування або тематичних подій. Дев'ять дерев'яних будиночків у різних стилях, оточені фруктовим садом і декоративним озером, створюють атмосферу затишку, творчості та відновлення.

У приміщенні основного корпусу також функціонують пральня та СПА-зона. До останньої входять фінська сауна (90–130 °С), хамам (40–60 °С), джакузі, басейн і масажний кабінет. Це дозволяє гостям поєднувати відпочинок із відновленням фізичного та емоційного стану [13]. У Додатку А1 наведемо організаційну структуру ГРК «Собкофф».

Територія комплексу спланована з урахуванням естетики та комфорту.

Зелені насадження, фонтан, дитячий майданчик, місце для виїзних церемоній, літній танцмайданчик і декоративне озеро з водоспадом створюють приємну атмосферу. Уся територія обгороджена, перебуває під відеонаглядом, а також забезпечена цілодобовим паркінгом.

Комплекс реалізує активну маркетингову політику, підтримуючи власний сайт, де регулярно оновлюється інформація про послуги, новини та події. У соціальних мережах (Instagram, Facebook) ведеться системна комунікація з клієнтами. Окрім цього, застосовується реклама в місцевих ЗМІ. У відповідь на виклики війни, заклад проявляє соціальну відповідальність: надає притулок ВПО та організовує благодійні заходи для збору коштів на допомогу постраждалим.

Готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» активно застосовує комплексний підхід до просування власних послуг, задіюючи різноманітні маркетингові інструменти. Основним інформаційним джерелом для клієнтів є офіційний вебсайт, на якому регулярно оновлюються відомості про сервіси, акційні пропозиції та новини закладу. Водночас особлива увага приділяється цифровим каналам — соціальним мережам Facebook і Instagram, де публікуються фотозвіти, відео, відгуки гостей і анонси подій. Для підтримки впізнаваності бренду заклад періодично використовує рекламу в місцевих ЗМІ. В умовах повномасштабної війни підприємство демонструє високий рівень соціальної відповідальності — приймає осіб, що були вимушено переміщені, а також проводить благодійні заходи на підтримку постраждалих.

Фінансова оцінка діяльності ТОВ ГРК «Собкофф» за період 2022–2024 років представлена в таблиці 2.1 (на підставі даних з Додатку А).

Проведений аналіз свідчить про загальну позитивну динаміку виручки підприємства: чистий дохід щорічно зростає. Зокрема, у 2023 році він збільшився на 22,01% у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 — ще на майже 10%. Таке зростання можна пояснити ефективною маркетинговою стратегією та стабільним попитом на послуги комплексу. Водночас прибутковість залишалася нестабільною. Найбільше коливання спостерігається за статтею «Інші витрати», які у 2023 році суттєво зменшилися, проте вже в 2024 році — зросли майже в 89

разів через форс-мажорні обставини, а саме — пожежу, що спричинила значні збитки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ТОВ ГРК «Собкофф» [за даними Додатку Б]

Показник	Од.вим.	Роки			Темп змін,%	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	6 088,10	7 428,20	8169,2	22,01	9,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	6 265,10	7 037,20	2377,4	12,32	-66
Інші витрати	тис.грн	1 652,50	78,1	7019,8	-95,27	8888
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-1 829,50	342,9	-1128	-118,74	-429

У результаті зазначених подій чистий прибуток, зафіксований у 2023 році (342,9 тис. грн), змінився на збиток у 2024 році в розмірі 1 128 тис. грн. Це підкреслює вразливість підприємства до надзвичайних ситуацій та необхідність мати дієву антикризову фінансову стратегію.

Варто також звернути увагу на зменшення собівартості реалізованої продукції в 2024 році на 66%, що пов'язано із частковим призупиненням операційної діяльності через наслідки пожежі. Частина витрат була перекласифікована у статтю «Інші витрати», що змінило структуру фінансових потоків. Крім того, зниження витрат було обумовлене тимчасовою зупинкою роботи окремих об'єктів, скороченням закупівель, витрат на енергоресурси та зарплатний фонд. Додатковим чинником стало отримання страхових виплат, які частково покрили витрати, не впливаючи на звичайні облікові статті.

Незважаючи на позитивну динаміку доходів та зниження собівартості, фінансовий результат підприємства у 2024 році залишився негативним. Це вчергове свідчить про потребу в створенні фінансового резерву та впровадженні антикризових підходів до управління, що є ключовими умовами забезпечення стабільності в умовах непередбачуваних ризиків.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові коефіцієнти ТОВ ГРК «Собкофф» за 2022–2024 рік [за даними Додатку Б]

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	78,03	141,51	193,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	2,7	3,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	77,92	141,29	14,13
Коефіцієнт автономії	54,83	63,13	51,89
Рентабельність активів (ROA)	-28,7	5,64	-24,41
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-41,49	9,35	-38,09
Чиста маржа	-30,05	4,62	-15,03
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	84,67	93,21	727,86
Коефіцієнт заборгованості	45,17	22,8	48,11

Оцінка динаміки фінансових коефіцієнтів свідчить про коливання рівня ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільш критичний стан спостерігався у 2022 році — внаслідок початку війни значно знизилась платоспроможність і спостерігались від’ємні значення прибутковості (ROA –28,7%, ROE –41,49%). Уже в 2023 році комплекс демонструє відновлення: зростає ліквідність, покращується чиста маржа, підвищується фінансова автономія.

Однак у 2024 році трапляється новий спад. Пожежа, яка сталася у комплексі, вплинула на всі ключові показники. Рентабельність активів і капіталу знову стала негативною, а чиста маржа знизилася до –15,03%. Незважаючи на зростання абсолютної ліквідності, це пов’язано радше з неопераційними джерелами надходжень (наприклад, страховими виплатами), а не з реальним зростанням ефективності господарської діяльності.

Загалом аналіз дозволяє зробити висновок про нестабільність фінансового стану підприємства, зумовлену впливом зовнішніх шоків і внутрішніх надзвичайних ситуацій. У таких умовах впровадження принципів сталого розвитку набуває стратегічної значущості: необхідно не лише забезпечити економічну результативність, але й підвищити адаптивність до ризиків, зберігаючи соціальну відповідальність та екологічну стійкість бізнесу.

2.2 Аналіз середовища функціонування ГРК «Собкофф»

З метою виявлення стратегічного потенціалу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» було проведено SWOT-аналіз, що дозволив визначити ключові внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні впливи (можливості та загрози). Такий підхід є доцільним у контексті формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ГРК «Собкофф»

	<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <p>Наявність різноманітного номерного фонду, що задовольняє потреби різних цільових груп.</p> <p>Розвинена інфраструктура, (СПА-комплекс, штучне озеро, дитячий майданчик, зони для відпочинку на свіжому повітрі).</p> <p>Високий рівень сервісу та привітний персонал, що сприяє формуванню лояльності з боку постійних клієнтів.</p> <p>Зручне місцерозташування поблизу центральної частини міста Хмельницького, що забезпечує легкий доступ для гостей.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <p>Відсутність гнучкості щодо часу заїзду та виїзду, що обмежує зручність для гостей.</p> <p>Імовірність дискомфорту клієнтів під час проведення масових заходів.</p> <p>Тимчасові ускладнення, пов'язані з ліквідацією наслідків надзвичайної ситуації (пожежі).</p> <p>Недостатній розвиток системи лояльності та персоналізованих пропозицій для гостей.</p>
<p>Можливості (Opportunities)</p> <p>Активне просування послуг комплексу за допомогою соціальних мереж та онлайн-бронювання (Instagram, Booking тощо).</p> <p>Реалізація екологічних ініціатив і впровадження принципів сталого розвитку.</p> <p>Розширення співпраці з локальними постачальниками продуктів харчування та сувенірної продукції.</p> <p>Запровадження нових сервісів, орієнтованих на бізнес-туризм та обслуговування делегацій.</p>	<p>SO-стратегії (поєднання сильних сторін і можливостей):</p> <p>Використання потенціалу номерного фонду та розвинутої інфраструктури для залучення нових сегментів гостей, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військових і туристів.</p> <p>Просування унікальних переваг закладу через соціальні мережі та туристичні платформи (Booking, Google Travel).</p> <p>Формування спільноти постійних гостей на основі якісного сервісу, доброзичливого обслуговування та спеціальних пропозицій.</p>	<p>WO-стратегії (використання можливостей для подолання слабких сторін):</p> <p>Впровадження гнучкого розкладу заїзду/виїзду з урахуванням запитів гостей.</p> <p>Створення програми лояльності та акцій для залучення клієнтів у міжсезоння.</p> <p>Підвищення рівня персоналізації обслуговування шляхом цифровізації (впровадження CRM, опитувань, індивідуальних пропозицій).</p>
<p>Загрози (Threats)</p> <p>Нестабільна економічна ситуація, зокрема зниження рівня доходів населення.</p> <p>Зростання конкуренції з боку інших готельно-ресторанних закладів у регіоні.</p> <p>Ймовірність повторення надзвичайних ситуацій, таких як блекаути, пожежі тощо.</p> <p>Вплив зовнішньополітичних і техногенних чинників на репутацію закладу.</p>	<p>ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам):</p> <p>Акцент на безпечність, автономність та екологічну відповідальність як елемент репутаційного позиціонування.</p> <p>Залучення уваги до переваг локації та стабільності сервісу навіть в умовах кризових подій.</p> <p>Використання SPA-зони та рекреаційного простору як фактору відновлення і релаксації в умовах воєнного стану.</p>	<p>WT-стратегії (мінімізація впливу слабких сторін та загроз):</p> <p>Розробка антикризового плану дій із передбаченням ризиків і механізмів реагування.</p> <p>Зменшення залежності від масових подій шляхом впровадження камерних форматів обслуговування (тематичні вечори, приватні заходи).</p> <p>Перегляд операційних витрат, розширення асортименту бюджетних послуг та оптимізація логістичних процесів.</p>

Проведений SWOT-аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» дав змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на його функціонування в умовах сучасного економічного та соціального середовища. Серед основних сильних сторін підприємства слід виокремити розвинену інфраструктуру, різноманітний номерний фонд, високий рівень сервісу та вигідне розташування. Водночас виявлені слабкі сторони, такі як обмежена гнучкість у сервісі, відсутність системи лояльності та наслідки надзвичайних ситуацій, вимагають управлінського реагування.

Аналіз зовнішнього середовища виявив як значний потенціал для зростання (через цифровізацію, локальні ініціативи та нові цільові групи), так і низку загроз (економічна нестабільність, конкуренція, зовнішньополітичні ризики). У рамках стратегічного планування було сформовано чотири типи стратегій: SO, WO, ST та WT, кожна з яких спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства, адаптацію до змін та збереження стійкості в умовах невизначеності.

Отримані результати слугують основою для формування практичних заходів у сфері розвитку сервісу, управління ризиками, маркетингу та позиціонування бренду. Реалізація обґрунтованих стратегій дозволить ГРК «Собкофф» не лише втримати ринкові позиції, а й ефективно реагувати на виклики часу, забезпечуючи довгострокову стабільність і сталий розвиток.

Конкурентне середовище суттєво впливає на формування клієнтоорієнтованої системи сервісу, адже саме рівень конкуренції визначає потребу в удосконаленні стандартів обслуговування, впровадженні індивідуального підходу до гостей та підвищенні загальної якості послуг. У межах кваліфікаційної роботи проведено конкурентний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» з акцентом на рівень клієнтоорієнтованості сервісу. Метою аналізу є виявлення конкурентних переваг і недоліків у контексті задоволення потреб споживачів та розробка стратегічних підходів до підвищення лояльності клієнтів і покращення якості обслуговування.

Основними конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» у місті Хмельницькому виступають «Парк Готель», «Вік Жан», ГРК «Тамерлан», ГРК «Бест» та «СПА готель «СВ», які працюють у подібному сегменті, надаючи послуги розміщення, харчування, проведення урочистостей та організації дозвілля, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення клієнтоорієнтованої системи сервісу для збереження конкурентоспроможності на регіональному ринку. Усі зазначені комплекси поєднують готельні та ресторанный послуги, орієнтовані на схожі сегменти клієнтів і мають розвинену інфраструктуру, що дозволяє порівняти рівень клієнтоорієнтованості та якості сервісу.

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз конкурентів ГРК «Собкофф»

Критерій оцінки	«Собкофф»	«Парк Готель»	«Вік Жан»	«Тамерлан»	«СПА готель СВ»
Кількість номерів	80	65	60	55	50
Наявність СПА/сауни	✓	✓	Х	✓	✓
Банкетна зала	✓	✓	✓	✓	✓
Середня вартість номеру (грн/доба)	1200–4000	1000–3500	800–2000	900–2500	1200–3000
Активність у соцмережах	Висока	Висока	Середня	Середня	Висока
Рейтинг Google (середній бал)	4.7	4.6	4.3	4.4	4.5
Орієнтація на події	Висока	Висока	Середня	Низька	Висока
Паркінг	✓	✓	✓	✓	✓
Wi-Fi / цифрові сервіси	✓	✓	✓	✓	✓
Цільова аудиторія	ВПО, бізнес, сім'ї, туристи	Бізнес, туристи	Місцеві гості	Місцеві події	Бізнес, wellness-клієнти

Порівняльний аналіз ключових характеристик підтверджує, що ГРК «Собкофф» має одну з найпотужніших інфраструктур серед конкурентів, поєднуючи широкий номерний фонд, наявність СПА-комплексу, банкетних та відкритих зон, а також високий рівень цифрової активності. Це свідчить про стратегічну орієнтацію на різні сегменти клієнтів та забезпечення комплексного клієнтоорієнтованого сервісу. Водночас цінова політика залишає гнучкий простір для адаптації до різних категорій гостей, що зміцнює конкурентну позицію закладу на ринку готельно-ресторанних послуг міста Хмельницького.

Для глибшої оцінки ринкової позиції готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» у порівнянні з основними конкурентами було побудовано матрицю конкурентного профілю (СРМ). Цей інструмент дозволяє кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за ключовими критеріями, такими як якість послуг, інфраструктура, ціноутворення, онлайн-присутність, унікальність пропозицій та репутація, з урахуванням вагомості кожного з них. На основі результатів можна визначити як поточні сильні сторони закладу, так і напрями для стратегічного покращення.

Таблиця 2. 5 - Матриця конкурентного профілю в ГРК «Собкофф»

Критерій	Вага	«СОБКОФФ»	«Парк Готель»	«Вік Жан»	«Тамерлан»	«СПА готель СВ»
Якість сервісу	0.20	5 (1.00)	4 (0.80)	3 (0.60)	3 (0.60)	4 (0.80)
Інфраструктура	0.15	5 (0.75)	4 (0.60)	3 (0.45)	4 (0.60)	5 (0.75)
Цінова політика	0.15	4 (0.60)	4 (0.60)	5 (0.75)	4 (0.60)	4 (0.60)
Локація	0.10	4 (0.40)	4 (0.40)	4 (0.40)	3 (0.30)	4 (0.40)
Онлайн-присутність	0.10	5 (0.50)	5 (0.50)	3 (0.30)	3 (0.30)	4 (0.40)
Унікальність пропозицій	0.10	5 (0.50)	4 (0.40)	3 (0.30)	3 (0.30)	4 (0.40)
Гнучкість сервісу	0.10	4 (0.40)	3 (0.30)	3 (0.30)	2 (0.20)	4 (0.40)
Репутація та відгуки	0.10	5 (0.50)	4 (0.40)	3 (0.30)	3 (0.30)	4 (0.40)
Загальна оцінка	1.00	4.65	4.00	3.40	3.20	4.15

Для візуального зіставлення рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» із найближчими конкурентами була побудована радар-діаграма, яка відображає якісні показники за ключовими критеріями обслуговування. У графічному форматі представлено позиціонування шести об'єктів дослідження за такими параметрами, як якість сервісу, інфраструктура, ціноутворення, онлайн-присутність, гнучкість обслуговування, унікальність пропозицій та репутаційна складова.



Рис. 2.1 - Радар-діаграма порівняння ключових конкурентних показників ГРК «Собкофф»

Аналіз конкурентного середовища підтвердив, що готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» посідає лідерські позиції серед закладів м. Хмельницького завдяки розвиненій інфраструктурі, високому рівню сервісу, унікальності послуг і активній цифровій присутності. Побудована радар-діаграма також наочно демонструє перевагу комплексу за більшістю ключових критеріїв, зокрема якістю обслуговування, онлайн-присутністю, репутацією та унікальністю пропозицій. Разом з тим, для подальшого зміцнення конкурентоспроможності

доцільно зосередити увагу на підвищенні гнучкості сервісу, впровадженні персоналізованих програм лояльності, активізації маркетингової діяльності в періоди зниженого попиту та глибшій адаптації до потреб різних сегментів клієнтів відповідно до принципів клієнтоорієнтованого підходу.

2.3 Аналіз цільової аудиторії та рівня задоволеності споживачів у процесі формування клієнтоорієнтованої системи сервісу

У процесі формування клієнтоорієнтованої системи сервісу ключовим елементом є глибоке усвідомлення структури цільової аудиторії, її потреб та очікувань. Такий підхід забезпечує ефективне налаштування сервісних процесів, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, формуванню їхньої лояльності та зменшенню ймовірності відтоку споживачів. Для того щоб персоналізувати обслуговування в межах готельно-ресторанного комплексу, необхідно чітко виокремити основні сегменти споживачів, вивчити їхню поведінку, мотивацію та пріоритети.

Таблиця 2.6 - Сегментація цільової аудиторії ГРК «Собкофф» за критеріями

Сегмент	Вікова категорія	Мета візиту	Частота візитів	Потреби
Бізнес-клієнти	30–55 років	Ділові поїздки, конференції	1–2 рази/міс	Тиша, зручна інфраструктура, конференц-сервіси
Сімейні туристи	28–45 років з дітьми	Відпочинок, свята	Разово або кілька разів/рік	Зручні номери, дитяча зона, харчування
ВПО та волонтери	25–60 років	Тимчасове проживання, евакуація	На тривалий період	Безпека, ціна, гнучкі умови
Молодь	20–35 років	Святкування, події	Подієво, сезонно	Простір, атмосфера, доступність, сервіс
Іноземні туристи	30–65 років	Туризм	Переважно влітку	Локальний колорит, комфорт, інформаційна підтримка

Таблиця 2.6 ілюструє результати сегментації цільової аудиторії ГРК «Собкофф» за низкою соціально-демографічних, поведінкових та

психографічних параметрів, що дає змогу більш прицільно формувати індивідуалізовані стратегії взаємодії.

Проведена сегментація дозволила визначити основні групи споживачів готельно-ресторанного комплексу, кожна з яких має специфічні потреби та очікування. Такий підхід сприяє побудові клієнтоорієнтованих сценаріїв обслуговування, впровадженню адресних маркетингових комунікацій і формуванню актуальних сервісних пропозицій. Особливу увагу слід приділити сімейним клієнтам, представникам бізнес-сегменту та внутрішньо переміщеним особам, які мають стабільний попит на послуги комплексу.

Для визначення найбільш прибуткових груп споживачів та пріоритетності обслуговування доцільно використовувати метод АВС-аналізу. Він дозволяє класифікувати клієнтів за рівнем доходу, який вони приносять підприємству, та виявити групи, які формують основний грошовий потік. Такий аналіз є основою для розробки стратегій управління лояльністю, оптимізації рекламних кампаній і вдосконалення сервісної політики. Результати АВС-аналізу споживачів ГРК «Собкофф» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - АВС-аналіз споживачів за доходом

Категорія	Частка клієнтів	Частка доходу	Коментар
А (ключові клієнти)	20%	70%	Бізнес-гості, великі замовлення, весілля
В (середній сегмент)	50%	25%	Родини, туристи, локальні події
С (низькомаржинальні)	30%	5%	ВПО, короткострокове проживання, сезонні

Результати АВС-аналізу свідчать про те, що найбільшу частку прибутку ГРК «Собкофф» формує порівняно невелика кількість клієнтів категорії А, які приносять понад 70% доходу. Саме ця група потребує особливої уваги з боку підприємства в частині персоналізованого сервісу, програм лояльності та індивідуального підходу. Категорія В становить проміжну групу клієнтів із потенціалом до зростання, а отже, доцільно реалізовувати заходи стимулювання повторного візиту та збільшення середнього чеку. Категорія С є найбільш чисельною, але малоприбутковою, тому її обслуговування має бути

автоматизованим і стандартизованим. Така сегментація дає змогу ефективніше розподіляти ресурси та фокусувати маркетингові зусилля на стратегічно важливих клієнтах.

Одним із ключових показників ефективності клієнтоорієнтованої системи сервісу є рівень задоволеності гостей. Для оцінки якості обслуговування в ГРК «Собкофф» було проведено аналіз результатів онлайн-відгуків, коментарів у соціальних мережах, а також опитування постійних клієнтів. Оцінювання здійснювалося за основними критеріями: якість номерного фонду, ресторанного сервісу, чистота, ввічливість персоналу, співвідношення ціни і якості, а також загальне враження. Узагальнені результати представлено на рис 2.2.



Рис. 2.2 - Аналіз рівня задоволеності гостей в ГРК «Собкофф»
(на основі опитування/відгуків)

Аналіз відгуків і результатів опитування клієнтів показав, що найбільшу оцінку отримали такі аспекти, як чистота, локація комплексу, робота персоналу та загальний рівень комфорту. Водночас деякі респонденти звернули увагу на обмеженість паркувальних місць у пікові періоди та бажаність розширення послуг розваг для дітей. Загальний рівень задоволеності є високим, що свідчить про ефективність впроваджених елементів клієнтоорієнтованого сервісу. Отримані результати дозволяють сформулювати напрями подальшого вдосконалення послуг відповідно до очікувань гостей.

Проведений аналіз в другому розділі дозволив всебічно охарактеризувати готельно-ресторанний комплекс «Собкофф» як один із провідних закладів індустрії гостинності в місті Хмельницькому. Проведений аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» дав змогу всебічно оцінити внутрішні ресурси підприємства, стан його конкурентного середовища, особливості цільової аудиторії та рівень задоволеності клієнтів. Отримані результати свідчать про наявність вагомого потенціалу для подальшого розвитку, водночас вказуючи на низку аспектів, що потребують вдосконалення. З огляду на це, в наступному розділі буде розроблено практичні пропозиції щодо зміцнення клієнтоорієнтованої системи сервісу, що дозволить підвищити якість обслуговування, рівень лояльності гостей та загальну конкурентоспроможність комплексу в умовах сучасних викликів.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ СЕРВІСУ В ГРК «СОБКОФФ»

3.1 Пропозиції впровадження програм персоналізації обслуговування

В умовах високої конкуренції та трансформації споживчих очікувань персоналізація сервісу у сфері гостинності стає ключовим чинником формування лояльності клієнтів. Для готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» актуальним є впровадження комплексних рішень, що забезпечують персоніфікований підхід до обслуговування, базуючись на глибокому розумінні потреб різних цільових сегментів.

На підставі результатів сегментації клієнтської бази та ABC-аналізу, проведених у попередньому розділі, доцільно виокремити кілька ключових груп споживачів, зокрема: бізнес-клієнтів, родини з дітьми, внутрішньо переміщених осіб та молодь. Кожна з цих категорій має різні мотиви, потреби та очікування щодо сервісу, що створює підґрунтя для впровадження цільових сервісних рішень. Для прикладу: бізнес-клієнтам важлива конфіденційність та швидкість обслуговування; сімейним гостям — зручність номерів, наявність дитячої інфраструктури та анімаційних послуг; для ВПО — безпечні та гнучкі умови розміщення.

Ключовим інструментом реалізації персоніфікованого сервісу є систематичне збирання та обробка даних про клієнтів, що забезпечується через CRM-системи. Це дозволяє створювати профілі відвідувачів, відстежувати історію бронювань, реагувати на індивідуальні вподобання та пропонувати релевантні послуги.

Згідно з результатами ABC-аналізу, найбільшу частку доходу генерують представники категорії А (20% клієнтів, які формують понад 70% виручки). Цей сегмент охоплює постійних бізнес-гостей, організаторів масштабних подій та VIP-клієнтів. Для цієї групи рекомендовано запровадити програму індивідуального супроводу «Premium Guest», спрямовану на підвищення рівня задоволеності, формування емоційного зв'язку з брендом і стимулювання

повторних бронювань. У таблиці 3.1 узагальнено ключові компоненти цієї програми.

Таблиця 3.1 - Програма індивідуального супроводу «Premium Guest»

Компонент	Деталізація
Цільова група	Клієнти категорії А: постійні бізнес-гості, організатори подій, VIP-замовники
Мета впровадження	Зміцнення довгострокових відносин, стимулювання повторних візитів, підвищення середнього чеку
Основні елементи	Закріплення персонального менеджера Пріоритетне бронювання та ранній check-in / пізній check-out Безкоштовне підвищення категорії номера (за наявності) Ексклюзивне меню сніданку/вечері Індивідуальні пропозиції (день народження, ювілей) Щоквартальні бонуси/знижки за накопиченою сумою бронювань
Канали комунікації	Електронна розсилка, персональні дзвінки, запрошення на закриті події
Очікувані результати	+15–20% повторних бронювань серед категорії А +10% середній чек Зміцнення емоційного зв'язку з брендом

Запровадження такої програми сприятиме не лише підвищенню рівня задоволеності, а й зміцненню довготривалих відносин з ключовими клієнтами, які генерують стабільний прибуток та мають високий вплив на репутаційне позиціонування комплексу.

Ще одним напрямом персоналізації є гнучке ціноутворення. Варіативність тарифів дозволяє адаптувати послуги до потреб окремих груп клієнтів. Зокрема, доцільно впровадити такі пропозиції: бізнес-пакети з включенням конференц-послуг; сімейні вихідні з дитячими програмами; соціальні знижки для ВПО; акції до святкових подій; бонусні картки та сертифікати.

Таким чином, системний підхід до персоніфікації обслуговування у ГРК «Собкофф» є не лише інструментом підвищення якості сервісу, а й стратегічним засобом забезпечення довготривалої лояльності клієнтів.

Запровадження таких рішень, як програма «Premium Guest», гнучкі тарифні моделі, адресні акції та бонусні пропозиції дозволяє суттєво зміцнити

емоційний зв'язок споживача з брендом, підвищити повторні візити, збільшити середній чек і сформувати стабільну базу прибуткових клієнтів.

Таблиця 3.2 – Приклади адаптивних тарифів та індивідуальних пропозицій для сегментів клієнтів ГРК «Собкофф»

Сегмент клієнтів	Назва пропозиції	Опис пакету	Очікуваний ефект
Бізнес-клієнти	«Business Stay Pro»	Спеціальний тариф на будні дні, ранній check-in, пізній check-out, безкоштовна конференц-зала на 2 год.	Залучення нових ділових гостей, підвищення частоти бронювань
Сімейні туристи	«Family Weekend»	Безкоштовне проживання для дитини до 12 років, сніданок у подарунок, анімаційна програма	Збільшення попиту у вихідні, лояльність молодих родин
Постійні клієнти (категорія А)	«Premium Guest Loyalty»	Накопичення бонусів, знижки до 20% на номер, комплімент від шефа, персональні запрошення	Стимулювання повторних візитів, емоційна прив'язаність
ВПО та волонтери	«Соціальна підтримка»	Знижка 30% на тривале проживання, гнучкі умови оплати, харчування зі знижкою	Підтримка репутаційного іміджу, стабільний дохід
Молодь / святкові події	«Happy Birthday Rate»	Знижка 15% на номер у день народження, безкоштовний десерт, декорування кімнати	Підвищення залученості молоді, створення рекомендацій

Особливої уваги потребує налаштування внутрішніх процесів, зокрема автоматизація збору клієнтських даних та інтеграція CRM-систем у щоденну діяльність персоналу. Важливим аспектом є постійний моніторинг ефективності програм персоналізації та гнучке реагування на зміни в поведінці цільової аудиторії. У сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції персоналізація виступає не лише перевагою, а необхідністю для формування сталої моделі розвитку готельно-ресторанного бізнесу, орієнтованої на довгостроковий успіх.

3.2 Рекомендації з удосконалення клієнтоорієнтованого сервісу через навчання персоналу та контроль якості

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі рівень обслуговування визначає не лише репутацію закладу, а й його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Для підтримки стабільно високого стандарту сервісу в ГРК «Собкофф» запроваджено чіткі регламенти сервісної взаємодії, включаючи стандарти оформлення послуг, правила комунікації, процедури роботи та детальні чек-листи для працівників рецепції, офіціантів і адміністраторів. Наявність таких інструментів дозволяє забезпечити єдиний підхід до клієнтоорієнтованого сервісу та мінімізувати ймовірність помилок під час обслуговування.

Разом з тим, для збереження та розвитку якісного сервісу в умовах змінюваних очікувань споживачів необхідним є систематичне навчання персоналу. Основними напрямками підвищення кваліфікації мають стати: розвиток емоційного інтелекту, тренінги з ефективною комунікації, моделювання кризових ситуацій, формування навичок емоційної стійкості та активного слухання. Саме здатність персоналу розуміти емоційний стан клієнта, співпереживати, гнучко реагувати на запити та проявляти ініціативу визначає високий рівень клієнтської задоволеності.

У таблиці 3.3 представлено структуру програми тренінгу з розвитку емоційного інтелекту, рекомендованої для персоналу фронт-офісу та ресторанної служби.

Для якісної реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу ГРК «Собкофф» із фокусом на емоційний інтелект доцільно залучити професійного тренера, забезпечити необхідні матеріали та організувати комфортне середовище для навчання. Нижче наведено орієнтовний розрахунок витрат на одноденний тренінг для групи з 15 осіб.

Послуги зовнішнього тренера за 1 день становитимуть 8000 грн.

Методичні матеріали (роздруківки) кількістю 15 комплектів (100 грн/шт) – 1500 грн.

Сертифікати про проходження тренінгу 15 штук (30 грн/шт) – 450 грн.

Загальна вартість одноденного тренінгу для однієї групи персоналу становить приблизно 9950 грн. Проведення таких заходів хоча б раз на квартал дозволить підтримувати високий рівень емоційної компетентності персоналу, підвищувати якість взаємодії з клієнтами та знижувати кількість конфліктних ситуацій. Ці інвестиції виправдані з погляду формування стійкої сервісної культури в межах клієнтоорієнтованої моделі управління.

Таблиця 3.3 – Програма тренінгу з розвитку емоційного інтелекту для персоналу ГРК «Собкофф»

Модуль	Зміст	Тривалість	Форма проведення
1. Вступ до емоційного інтелекту	Поняття, компоненти, роль у сервісі	1 година	Лекція та обговорення
2. Розпізнавання емоцій клієнтів	Невербальні сигнали, типові реакції гостей	1,5 години	Моделювання ситуацій
3. Управління власними емоціями	Саморегуляція у стресових умовах, позитивна комунікація	2 години	Тренінг та практичні кейси
4. Емпатія та активне слухання	Поглиблення контакту з гостем, довіра	1 година	Рольові ігри
5. Практичне закріплення	Ситуаційні вправи, командна робота	1,5 години	Індивідуальні завдання

Для забезпечення стабільної якості обслуговування в межах клієнтоорієнтованої моделі сервісу надзвичайно важливо впроваджувати системний внутрішній контроль. Це дозволяє не лише оперативно виявляти відхилення від встановлених стандартів, а й своєчасно реагувати на запити гостей і внутрішні ризики. У ГРК «Собкофф» доцільно реалізувати комплексну систему оцінювання сервісу, що включає моніторинг дотримання стандартів, збір зворотного зв'язку, аналіз скарг та залучення персоналу до оцінювання внутрішньої якості. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості процесів і

посиленню відповідальності працівників усіх рівнів. У таблиці 3.4 представлено структуру запропонованої системи внутрішнього контролю якості сервісу.

Таблиця 3.4 – Система внутрішнього контролю якості сервісу в ГРК «Собкофф»

Компонент контролю	Інструменти	Відповідальний	Частота
Аудит дотримання стандартів	Чек-листи, спостереження	Менеджер зміни	Щотижнево
Збір відгуків гостей	Анкети, QR-опитування	Адміністратор рецепції	Щоденно
Аналіз скарг і пропозицій	Журнал скарг, CRM-записи	Керівник відділу сервісу	Щомісячно
Оцінювання внутрішніх клієнтом	Опитування персоналу	HR-менеджер	Щоквартально

Окремим напрямом підвищення якості обслуговування є створення ефективної системи внутрішнього контролю якості. У ГРК «Собкофф» доцільно впровадити регулярні опитування клієнтів щодо рівня задоволеності сервісом, у тому числі через цифрові канали (QR-коди, e-mail-розсилки, інтерактивні анкети), аналіз онлайн-відгуків, а також щомісячні внутрішні аудити із залученням незалежних оцінювачів або методики «таємного гостя». Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно фіксувати рівень сервісу, а й своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

Результати впровадження системи внутрішнього контролю якості сервісу дозволять отримувати об'єктивну інформацію про відповідність роботи персоналу затвердженим стандартам, виявляти слабкі місця в обслуговуванні та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Регулярний аудит, зворотний зв'язок від гостей, аналіз скарг і оцінка атмосфери в команді формують цілісну картину сервісної взаємодії в ГРК «Собкофф». Такий підхід не лише сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, а й забезпечить постійне вдосконалення сервісної моделі відповідно до принципів клієнтоорієнтованості.

Підсумовуючи, варто наголосити, що підвищення якості обслуговування у ГРК «Собкофф» спирається не лише на наявні стандарти, а й на культуру постійного вдосконалення через навчання, розвиток персоналу та регулярний

зворотний зв'язок. Це формує стабільно високий рівень довіри з боку клієнтів та забезпечує довготривалу конкурентну перевагу.

Запропоновані нами пропозиції в третьому розділі зводимо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.5 - Пропозиції щодо впровадження принципів сталого розвитку у ГРК «Собкофф»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Програма персоналізованого обслуговування клієнтів	Впровадження індивідуального супроводу «Premium Guest» для клієнтів категорії А; запровадження адаптивних тарифів для різних сегментів споживачів; інтеграція CRM-системи для збору даних і персоналізації послуг.	Зміцнення лояльності клієнтів, зростання повторних візитів на 15–20%, збільшення середнього чеку, формування емоційного зв'язку з брендом.
Система розвитку персоналу з фокусом на емоційний інтелект	Організація щоквартальних тренінгів з розвитку емоційного інтелекту	Підвищення якості взаємодії з гостями, формування сервісної культури, орієнтованої на потреби клієнта
Модель внутрішнього контролю якості сервісу	Регулярний аудит дотримання стандартів; збір зворотного зв'язку через анкети та QR-опитування; аналіз скарг і пропозицій; оцінювання внутрішніх клієнтів (персоналу).	Підвищення прозорості сервісних процесів, своєчасне виявлення недоліків, посилення відповідальності персоналу, покращення репутації комплексу.

Таким чином, запропоновані заходи у третьому розділі дозволяють сформувати комплексну стратегію підвищення якості сервісу та впровадження принципів клієнтоорієнтованості в діяльність ГРК «Собкофф». Об'єднання персоналізованого підходу до обслуговування, системного розвитку емоційної компетентності персоналу та впровадження ефективної системи внутрішнього контролю забезпечує не лише покращення взаємодії з клієнтами, а й створює передумови для довготривалої конкурентної переваги. Такий підхід відповідає сучасним вимогам ринку й сприяє побудові сервісної моделі, заснованої на довірі, гнучкості та безперервному вдосконаленні.

ВИСНОВКИ

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі, що розвивається в умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності та змін у споживчій поведінці, особливої актуальності набуває впровадження клієнтоорієнтованого підходу до сервісу. Формування довгострокових відносин з гостями, адаптація сервісних практик до очікувань цільової аудиторії та забезпечення високої якості обслуговування є основою стабільного функціонування підприємств індустрії гостинності. У межах кваліфікаційної роботи було здійснено всебічне дослідження механізмів реалізації принципів клієнтоорієнтованості в діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» і запропоновано практичні рекомендації з підвищення ефективності сервісної взаємодії.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади організації якісного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості. Було охарактеризовано еволюцію управлінських підходів, виявлено особливості клієнтоорієнтованої моделі сервісу та принципи, які лежать в її основі, — персоналізація, передбачення очікувань, емпатія, турбота, відповідальність, системна робота зі зворотним зв'язком. Доведено, що ефективне впровадження цих принципів сприяє не лише підвищенню якості послуг, а й покращенню іміджу, конкурентоспроможності та економічних результатів закладу. Проаналізовано взаємозв'язок між клієнтоорієнтованістю та якістю сервісу, що засвідчило: саме емоційна складова та індивідуальний підхід є визначальними у формуванні позитивного досвіду гостя.

У другому розділі представлено аналітичну характеристику діяльності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» як об'єкта дослідження. Вивчено організаційну структуру підприємства, рівень якості обслуговування та ключові показники ефективності роботи. Проведено сегментацію клієнтської бази, АВС-аналіз та оцінку очікувань основних груп гостей. Визначено сильні та слабкі сторони сервісної політики закладу, що дозволило обґрунтувати необхідність удосконалення підходів до обслуговування відповідно до принципів

клієнтоорієнтованості.

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої системи сервісу в ГРК «Собкофф». Зокрема, запропоновано запровадження програми персоналізованого обслуговування «Premium Guest», адаптивних тарифних рішень для ключових сегментів клієнтів, а також системне використання CRM-технологій для збору та аналізу клієнтських даних. Водночас визначено доцільність впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на розвиток емоційного інтелекту, що сприятиме підвищенню якості комунікації з гостями. Додатково обґрунтовано створення системи внутрішнього контролю якості обслуговування, яка включає щотижневі аудити, аналіз зворотного зв'язку, опитування персоналу та оцінку сервісних відхилень. Узагальнено, що запропоновані заходи формують комплексну модель вдосконалення сервісу, яка базується на індивідуальному підході до клієнтів, розвитку персоналу та прозорому моніторингу якості, що в сукупності забезпечує підвищення рівня задоволеності гостей і зміцнення ринкових позицій комплексу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення якості обслуговування в ГРК «Собкофф» потребує системного поєднання інструментів персоналізації, навчання персоналу та контролю за дотриманням стандартів. Запропоновані у роботі рекомендації відповідають сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності та здатні забезпечити зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення задоволеності гостей, формування емоційної прив'язаності до бренду та зростання економічної стійкості закладу в умовах ринкових викликів. Реалізація запропонованих заходів створює міцне підґрунтя для сталого розвитку комплексу та його позиціонування як інноваційного, клієнтоорієнтованого гравця у сфері гостинності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії / Н. П. Рябоконт. // Ефективна економіка. - 2015. - № 11. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/49.pdf
2. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії // Економіка та управління підприємствами. – Випуск 21 – 2018. –ст.165-173 Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf
3. Legi, Christian M. (2021), The influence of customer orientation perception and service quality to customer satisfaction. Jurnal EMBA. Vol.9 No.2, 736-741.
4. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість це вулиця з двобічним рухом / Н. Тишина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klientoorientovanist-tsevlitsya-z-dvobichnim-rukhom>
5. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20–35.
6. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. Journal of Marketing 1993. 57 (1):23-37.
7. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів ресторанного господарства у XXI столітті // Вісник Хмельницького національного університету 2019, № 6, Том 1. С. 14-18.
8. Гросул В.А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства / В.А. Гросул // Економіка та управління підприємствами Мукачівський державний університет. – Мукачево, 2018. – № 15. – С. 272–277. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності // Економіст. 2014. №1. С.79-82.

9. Zetthaml V., Bitner M. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw Hill, 2018.
10. Томко К. В., Шендерівська Л. П. Клієнтоорієнтованість та інструменти для ведення клієнтоорієнтованого бізнесу // Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 21-27. URL: <https://sciconf.com.ua/x-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovationsand-prospects-of-world-science-25-27-maya-2022-goda-vankuver-kanada-arhiv/>
11. Дані з відкритого реєстру фінансової звітності [Електронний ресурс]. – URL: <https://clarity-project.info/edr/41955969/finances>
12. Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення ефективності діяльності енергетичного підприємства / В. Я. Чевганова // Економіка і регіон. - 2011. - № 3. - С. 126-129.
13. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства / І. О. Продан, Ю. І. Різник // Бізнес Інформ. - 2017. - № 1. - С. 308-313.
14. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія / В. О. Ковалевський, О. О. Юшкевич // Бізнес Інформ. - 2019. - № 6. - С. 246-251.
15. Цифрова модель оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток / М. А. Городецький // Бізнес Інформ. - 2020. - № 7. - С. 331-338.
16. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу / Н. І. Ситник // Бізнес Інформ. - 2021. - № 9. - С. 216-224.
17. Бовш Л. А. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу / Л. А. Бовш, Л. М. Гопкало, А. М. Расулова // Наукові горизонти. – 2020. – Т. 23. – № 11. – С. 88-100. DOI: 10.48077/scihor.23(11).2020.88-100.
18. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – Т. 2. – С. 19-25.

19. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М. Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.
20. Рябоконт Н.П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу / Н. П. Рябоконт, В. Г. Мартінович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 21(2). – С. 104-107.
21. Терлецька Ю. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства / Ю. Терлецька // «Молодий вчений». Економічні науки – 2022. – № 7 (107). – С. 101-104. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>
22. Халина В. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг / В. Халина, Т. Васильєва // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 1. – С. 98-107.
23. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики / Д. С. Захаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес 2017. – № 4. – С. 187-194. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_4_28
24. Халіна В. Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу // Економіка та держава № 9/2018. – ст. 75-78 Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf
25. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління : тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 4 листопада 2016 р. Київ : КНУТД, 2016. С. 10–11.
26. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в професійній діяльності у системі нових тенденцій цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2021.

№ 18(71). С. 248–255

27. Lytvyn L., Hryhoruk A., Verbivska L., Poprotskyy O., Medynska T., Pelekh O. Entrepreneurship Transformation in the Context of the Digitization of Business Processes. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13(2). P. 396–408.

28. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // *Економіка та держава*. – 2017. – № 9. – С. 66–73.

29. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 93–99.

30. Володько О., Рогова Н., Куш Л., Дудник С. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Міжнародний науковий журнал: Грааль науки – Вінниця* : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. № 26. С. 42–45. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12800>

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

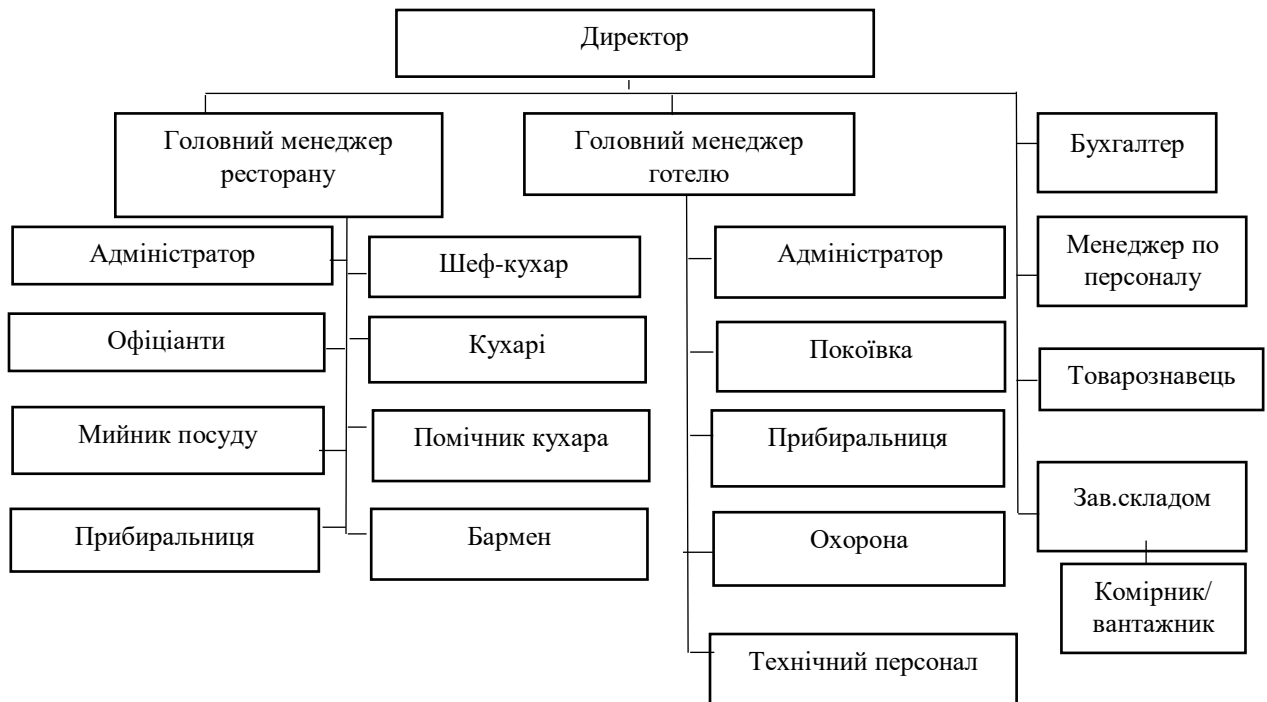


Рисунок А.1 – Структура управління готельно-ресторанного комплексу
«Собкофф»

Таблиця А.1 – Структура номерного фонду ГРК «Собкофф»

Категорія номеру	Кількість номерів, од.	Вартість за добу, грн./доб
Корпус 1		
“Економ” №32-38	7	1000
“Стандарт” №16-22, 24-31	15	1100
“Комфорт” №7-12, 23,31	8	1200
“Напівлюкс” №2-5	4	1600
“Люкс” №6	5	2200
“Люкс святковий”	1	2600
Новий корпус		
Стандарт «комфорт»	12	1900
Стндарт «комфорт» покращений»	10	2100
Стандарт «комфорт» тримісний	4	2700
Стандарт «комфорт» чотиримісний	2	3000
Напівлюкс	2	2300
Люкс	2	4000
Делюкс	2	4000
Люкс «комфорт»	2	5000
Люкс « студіо»	1	4000
Люкс двокімнатний	1	5000
Чотиримісні апартаменти з міні-кухнею	1	3600
Люкс «представницький»	1	5000

Додаток Б

Додаток 2 до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство: ТОВ "ГРК "СОБКОФФ"

Територія: ХМЕЛЬНИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:
Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів,
надання послуг мобільного харчування

Середня кількість працівників: 10

Адреса, телефон: 29000, ХМЕЛЬНИЦЬКА,
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця Прибузька, 15/1, тел.
735800

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
за ЄДРПОУ	41955969
за за КАТОТТГГІ	UA68040470010096613
за КОПФГ	240
за КВЕД	56.1

1. Баланс

Форма
№ 1-мс

Код за
ДКУД

1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	4 117,90	358,60
первісна вартість	1011	4 117,90	427,50
знос	1012	(0)	68,90
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	4 117,90	358,60
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3,10	4 329,80
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 921,00	267,50
Гроші та їх еквіваленти	1165	37,40	74,40
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II	1195	1 961,50	4 671,70
Баланс	1300	6 079,40	5 030,30

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал			
Капітал	1400	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 838,10	2 610,10
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 838,10	2 610,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	855,20	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	301,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	168,80	180,50
розрахунками з бюджетом	1620	110,30	45,70
розрахунками зі страхування	1625	6,10	8,00
розрахунками з оплати праці	1630	21,90	25,20
Інші поточні зобов'язання	1690	1 079,00	1 859,80
Усього за розділом III	1695	1 386,10	2 420,20
Баланс	1900	6 079,40	5 030,30

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 169,20	7 428,20
Інші доходи	2160	-	0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 169,20	7 428,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 377,40	7 037,20
Інші витрати	2165	7 019,80	48,10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9 397,20	7 085,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 228,00	342,90
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-1 228,00	342,90

Керівник

Собко Лілія Петрівна
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Собко Лілія Петрівна
(ініціали, прізвище)