УДК 640.412:005.591.6
JEL classification: L83, M11, M15
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(23)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ОПЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ СЛУЖБИ ПРИЙОМУ ТА РОЗМІЩЕННЯ ГОТЕЛЮ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІНФРАСТРУКТУРА, ДОХІДНІСТЬ

НІКОЛАЙЧУК Ольга
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та менеджменту
Криворізький національний університет
https://orcid.org/0000-0002-7197-4713
nicol.olga18@gmail.com
ПРИЙМАК Наталія
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та менеджменту
Криворізький національний університет
https://orcid.org/0000-0002-0313-2581
pryymaknata27@gmail.com

У статті досліджено сучасні тенденції, теоретичні підходи та практичні аспекти функціонування служби прийому та розміщення готелю. Систематизовано наукові підходи до трактування сутності підрозділу (організаційно-структурний, функціонально-технологічний, клієнтоорієнтований) та сформульовано його визначення як інтегрованої організаційно-технологічної системи, що поєднує координаційні, інформаційно-аналітичні, розрахунково-фінансові та, в умовах воєнного стану, координаційно-безпекові функції. Розглянуто технологічний цикл обслуговування гостя та систематизовано фактори виконання експлуатаційної програми номерного фонду за рівнем підконтрольності рецепції. Показано опосередкований характер впливу операційних рішень служби прийому та розміщення на показники управління доходами ADR, RevPAR і GOPPAR. Проаналізовано трансформацію діяльності підрозділу під впливом цифровізації (системи PMS, інструменти самообслуговування, штучний інтелект, технології безконтактного доступу) та розкрито двоієрархічну структуру інфраструктурного забезпечення - просторовий і цифровий рівні. Здійснено порівняльний аналіз вимог Hotelstars Union (2025–2030) та ISO 22483:2020, що дозволило виявити конкретні розриви між європейськими стандартами та практикою українських готелів і визначити напрями гармонізації: диференціацію графіків чергування, впровадження self-check-in/out, поетапне вимірювання задоволеності гостя та закріплення процедур захисту персональних даних. Запропоновано трирівневу організаційно-операційну модель служби прийому та розміщення, що об'єднує організаційний, технологічний і фінансовий контури та відображає механізм їх взаємодії через замкнений управлінський цикл.

Ключові слова: служба прийому та розміщення, front office, цифровізація готелю, PMS, управління доходами, інфраструктура, Hotelstars Union.

ORGANIZATIONAL AND OPERATIONAL MODEL OF HOTEL FRONT OFFICE: DIGITALIZATION, INFRASTRUCTURE, PROFITABILITY

NIKOLAICHUK Olha, PRYIMAK Nataliia
Kryvyi Rih National University

The article investigates current trends, theoretical approaches, and practical aspects of hotel front office operations. Scientific approaches to interpreting the core essence of the department (organizational-structural, functional-technological, and customer-oriented) have been systematized, and its definition as an integrated organizational and technological system that combines coordination, information-analytical, settlement-financial, and -under martial law-coordination-security functions has been formulated. The guest service technological cycle is examined, and factors influencing the room stock operational program execution are systematized by the level of reception controllability. The indirect nature of front office operational decisions on revenue management indicators (ADR, RevPAR, and GOPPAR) is demonstrated. The transformation of departmental activities under the influence of digitalization (PMS systems, self-service tools, artificial intelligence, contactless access technologies) is analyzed, revealing a dual-hierarchical infrastructure framework comprising spatial and digital levels. A comparative analysis of Hotelstars Union (2025–2030) and ISO 22483:2020 requirements was conducted, identifying specific gaps between European standards and Ukrainian hotel practices, as well as defining directions for harmonization: shift duty scheduling differentiation, self-check-in/out implementation, phased guest satisfaction measurement, and institutionalization of personal data protection procedures. A three-tier organizational and operational model of the front office is proposed, integrating organizational, technological, and financial loops while reflecting their interaction mechanism through a closed-loop management cycle.

Keywords: front office, front desk operations, hotel digitalization, PMS, revenue management, revenue management, infrastructure, Hotelstars Union.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 02.10.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© НІКОЛАЙЧУК Ольга, ПРИЙМАК Наталія

*ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах глобальних трансформацій, зумовлених динамічною зміною споживчих переваг, зростанням вимог до якості та швидкості обслуговування, а також стрімким розвитком цифрових технологій. У цих умовах довгострокова конкурентоспроможність готельного підприємства дедалі більше визначається не лише матеріально-технічною базою чи локацією, а насамперед гнучкістю операційних процесів, рівнем технологічної оснащеності та ефективністю систем управління.

Служба прийому та розміщення (Front Office) виступає центральним операційно-управлінським вузлом готелю. Саме через цей підрозділ здійснюється наскрізна координація інформаційних, документарних та фінансових потоків протягом усього циклу перебування гостя. Зазначене зумовлює необхідність розгляду рецепції як складного багатофункціонального об'єкта, що одночасно вимагає чіткої організаційної регламентації, сучасного інфраструктурно-технологічного забезпечення та орієнтації на кінцеві фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Для українських готельних підприємств актуальність розбудови ефективної операційної моделі рецепції посилюється необхідністю гармонізації внутрішніх стандартів сервісу з європейськими нормативними вимогами, а також потребою адаптації діяльності до сучасних безпекових та економічних викликів. Системне вирішення цих завдань потребує формування теоретично обґрунтованого підходу, який інтегрує організаційні, технологічні та фінансові засади функціонування служби прийому та розміщення

*АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організаційні засади діяльності служби прийому та розміщення розкрито в працях М. П. Мальської, Х. Й. Роглєва, Т. Г. Сокол, А. О. Козлової, Л. М. Чепурди, К. М. Танькова, О. Б. Куракіна, С. А. Александрової, Л. В. Оболенцевої, Г. Я. Круля, О. В. Заячук [1–7], а операційно-економічний інструментарій аналізу готельних підприємств — у роботах Н. В. Якименко-Терещенко, В. О. Александрової [8].

Теоретичний фундамент концепції управління дохідністю (Revenue Management), який дозволяє пояснити зв'язок між операційними рішеннями та фінансовим результатом підприємства, закладено у фундаментальних працях дослідників C. K. Anderson, X. Xie [9] та S. Choi, S. E. Kimes [10].

Упровадження цифрових інновацій у діяльність рецепції та їхній вплив на трансформацію кадрового потенціалу розкрито у праці H. Shin, R. R. Perdue та J. Kang [15]. Поведінкові аспекти сприйняття гостями інструментів самообслуговування (SST) на основі моделі прийняття технологій досліджено C. Hong та L. Slevitch [22], а емпіричну оцінку зміни задоволеності гостей після впровадження кіосків самообслуговування висвітлено у праці X. Wu та Z. Xiang [23].

*ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значний доробок науковців, у більшості публікацій спостерігається певне розмежування: організаційні процедури, цифрові інструменти та фінансові показники дохідності розглядаються переважно як окремі напрями досліджень. Відсутність комплексного підходу формує потребу в систематизації наявних наукових поглядів та обґрунтуванні цілісної моделі, яка пояснює взаємозв'язок між організаційною структурою, цифровою інфраструктурою та економічними індикаторами діяльності служби прийому та розміщення.

*ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій, теоретичних підходів та практичних аспектів розвитку служби прийому та розміщення готелю, а також обґрунтування на цій основі трирівневої організаційно-операційної моделі, яка інтегрує організаційний, технологічний та фінансовий контури діяльності підрозділу, розкриває механізм їх взаємодії та відповідає вимогам міжнародних стандартів якості.

*ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основним функціональним підрозділом в обслуговуванні клієнтів кожного готельного підприємства є служба прийому та розміщення.

У науковій літературі поняття «служба прийому та розміщення» трактується неоднозначно, що пояснюється як багатофункціональністю цього підрозділу, так і різними аспектами дослідження - управлінськими, технологічними та маркетинговими. Узагальнення наявних наукових позицій дозволяє виокремити три відносно самостійні підходи до розуміння сутності служби прийому та розміщення (Таблиця 1).

Організаційно-структурний підхід (М. П. Мальська, А. О. Козлова) визначає службу як ключовий структурний елемент адміністративно-управлінської системи готелю, акцентуючи на ієрархії, штатному розкладі та нормах підпорядкованості.

Функціонально-технологічний підхід (Т. Г. Сокол, С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, Г. Я. Круль, О. В. Заячук) розглядає рецепцію як технологічний вузол, що забезпечує чітке виконання операційного циклу від замовлення до виїзду.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів щодо трактування сутності служби прийому та розміщення готелю

Підхід	Сутнісний акцент	Представники
Організаційно-структурний	Ієрархічний статус, зв'язки підрозділу, нормативно-штатне забезпечення	М. П. Мальська [1] А. О. Козлова [4]
Функціонально-технологічний	Послідовність і регламентація операцій технологічного циклу	Т. Г. Сокол [3]; С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева [6]; Г. Я. Круль, О. В. Заячук
Клієнтоорієнтований	Управління досвідом гостя, формування лояльності та логістика сервісу	Х. Й. Роглєв [2]; Л. М. Чепурда, К. М. Таньков, О. Б. Куракін [5]

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-7]

Клієнтоорієнтований підхід (Х. Й. Роглєв, Л. М. Чепурда, К. М. Таньков, О. Б. Куракін) трактує службу як головний фактор формування точки контакту та задоволеності гостя.

На нашу думку, більш доцільним за протиставлення цих підходів є їх інтеграція. Синтез зазначених підходів дозволяє сформулювати авторське визначення: служба прийому та розміщення - це інтегрована організаційно-технологічна система готелю, що поєднує координаційні, інформаційно-аналітичні та розрахунково-фінансові функції з метою оптимізації використання номерного фонду та максимальної реалізації потенціалу дохідності готелю.

В умовах воєнного стану в Україні специфічним розширенням сутності служби прийому та розміщення є виконання координаційно-безпекової функції (інформування гостей про порядок дій у разі повітряної тривоги, взаємодія зі службою охорони та місцевими органами цивільного захисту тощо).

З позицій операційного менеджменту служба прийому та розміщення є операційною системою. Функціональна діяльність служби прийому та розміщення розгортається в межах п’ятифазного технологічного циклу обслуговування: до-приїзної (обробка бронювань), приїзду (реєстрація, видача доступу), проживання (координація послуг, розрахунки), від’їзду (остаточний розрахунок) та після-виїзної (зворотний зв’язок, оновлення профілю). Входами є бронювання, інформація про гостя, запити; виходами - розміщений гість, оформлений розрахунок, задоволеність гостя, дані для повторних продажів.

Особливість такого циклічного розуміння функцій служби прийому та розміщення полягає в тому, що на кожній стадії підрозділ виконує роль координаційного вузла, через який проходить взаємодія з іншими службами готелю. Це підтверджує тезу про службу прийому та розміщення як інформаційний центр підприємства: саме через рецепцію узгоджується готовність номерів зі службою прибирання, фіксуються побажання гостя щодо додаткових послуг харчування, передається інформація службі безпеки про осіб, які проживають у готелі, тощо.

Із управлінського погляду така модель має важливий наслідок: ефективність служби прийому та розміщення не можна оцінювати виключно за швидкістю виконання окремих операцій (наприклад, часом реєстрації), оскільки якість роботи підрозділу проявляється також у безперебійності взаємодії із суміжними службами. Відповідно, методичний інструментарій оцінювання ефективності повинен враховувати не лише внутрішні операційні показники рецепції, а й показники, що характеризують результат діяльності готелю в цілому, - передусім показники використання номерного фонду та дохідності.

Операційним фундаментом діяльності служби прийому та розміщення готелю є виконання експлуатаційної програми номерного фонду. Оскільки саме служба прийому та розміщення безпосередньо відповідає за реалізацію експлуатаційної програми через процеси бронювання, реєстрації та поселення гостей, доцільно систематизувати фактори виконання експлуатаційної програми за критерієм підконтрольності підрозділу (Таблиця 2).

Таблиця 2

Фактори виконання експлуатаційної програми за рівнем підконтрольності службі прийому та розміщення готелю

Категорія факторів	Фактори, які не підконтрольні службі прийому та розміщення	Фактори, які підконтрольні службі прийому та розміщення
Зовнішні	Макроекономічна ситуація, сезонність, геополітичні та безпекові ризики	Швидкість обробки прямих запитів, якість та каналізація інтернет-продажів
Внутрішні	Загальний технічний стан будівлі, локація, цінова політика власників	Швидкість поселення (check-in/out), ефективність upselling/cross-selling, точність обліку статусу номерів, оперативність ліквідації конфліктів

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Наведена систематизація дозволяє розмежувати зону відповідальності рецепції: підрозділ не визначає ринкову кон'юнктуру чи цінову політику власників, проте повністю контролює швидкість і якість перетворення наявного попиту на фактично розміщених гостей. Саме параметри операційного процесу (тривалість циклу обслуговування, варіабельність часу очікування, точність обліку статусу номерів, продуктивність праці персоналу та результативність допродажів) визначають операційну ефективність рецепції. Експлуатаційна програма номерного фонду та коефіцієнти його використання [8] відображають натуральний (кількісний) результат цієї діяльності, тоді як показники ADR, RevPAR і GOPPAR є вже фінансовими наслідками роботи системи в цілому: ADR відображає ефективність цінової реалізації та допродажів, RevPAR поєднує ціну і рівень завантаження номерного фонду, а GOPPAR - здатність підприємства мінімізувати операційні витрати за одиницю номерного фонду. Прямий перехід від проєктування операційного процесу до фінансових індикаторів є методологічно некоректним: між ними обов'язково існує проміжна ланка - параметри процесу, які й формують кінцевий фінансовий результат.

Для оцінювання інтенсивності використання номерного фонду в готельному менеджменті традиційно застосовується система коефіцієнтів - коефіцієнт завантаження і коефіцієнт подвійного розміщення. Проте самі по собі ці натуральні показники не відображають фінансової вимірності операційного успіху, що зумовлює потребу розглядати індикатори дохідності як окремий, опосередкований результат операційної діяльності рецепції.

Фундаментальні засади управління доходами (Revenue Management) базуються на динамічному ціноутворенні та сегментації попиту; їх систематизацію щодо готельної галузі виконано, зокрема, у роботах C. K. Anderson і X. Xie [9] та S. Choi і S. E. Kimes [10]. У практичній діяльності результативність оцінюється трьома ключовими індикаторами:

1. ADR (Average Daily Rate) - середня добова ціна номера:

$$ADR = \frac{\text{Виторг від продажів номерного фонду}}{\text{Кількість проданих номерів}}$$

2. RevPAR (Revenue Per Available Room) - дохід на один проданий/наявний номер:

$$RevPAR = ADR \times K_z = \frac{\text{Виторг від продажів номерного фонду}}{\text{Загальна кількість наявних номерів}}$$

3. GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) - валовий операційний прибуток на один наявний номер:

$$GOPPAR = \frac{\text{Валовий операційний прибуток (GOP)}}{\text{Загальна кількість наявних номерів}}$$

Наведені фінансові показники є опосередкованими, а не прямими індикаторами ефективності рецепції. Рецепція самостійно не встановлює базові тарифи готелю, адже ця функція належить відділу продажів і revenue-менеджменту. Проте через технологічний контур своєї діяльності (управління овербукінгом, активні допродажі upselling, мінімізація помилок введення даних у PMS, швидкість звільнення номерів для повторного продажу) служба прийому та розміщення безпосередньо формує фактичні значення RevPAR та GOPPAR. Саме тому оцінювання роботи front office виключно за показниками дохідності без урахування операційного та технологічного контурів є методологічно неповним.

Трансформація операційної моделі служби прийому та розміщення в умовах цифровізації полягає в її еволюційному переході від традиційного транзакційно-адміністративного підрозділу до високотехнологічного центру управління клієнтським досвідом та дохідністю підприємства. Виступаючи найбільш часочутливим елементом готельного господарства, служба прийому та розміщення отримує максимальний синергетичний ефект від автоматизації, що трансформує технологічний цикл за чотирма основними векторами: системи управління готелем (PMS), інструменти самообслуговування (SST), штучний інтелект та технології безконтактного доступу [12].

Ключовим елементом цифрової інфраструктури підрозділу виступають системи класу PMS, глобальний ринок яких, за даними Mordor Intelligence, у 2026 році досягає 1,73 млрд дол. США (середньорічний темп зростання 7,05% до 2031 р.) [13].

Згідно з дослідженням HotelTechReport 2026 PMS Impact Study, використання сучасного PMS-функціоналу оптимізує часовий бюджет служби прийому та розміщення, забезпечуючи для 89% готельєрів економію від 2 до 10+ годин робочого часу на тиждень. Одночасно 91% операторів визначають PMS як прямого драйвера зростання дохідності за рахунок автоматизованих допродажів (up-selling) та динамічного ціноутворення, а 88% підтверджують скорочення операційних витрат [12]. Автоматичний облік і багатоканальний розподіл номерного фонду мінімізують ризики овербукінгу та усувають операційні помилки. В українській практиці цей функціонал адаптується переважно через хмарні платформи (ForHotel, Servio HMS, EasyMS), що оптимізує структуру капітальних витрат закладу.

Трансформація фази реєстрації підтверджується зміною споживчих поведінкових патернів: за даними опитування, проведеного на замовлення Mews Systems у 2025 р., 70 % американських мандрівників (та 82 % серед представників покоління Z) надають перевагу цифровій реєстрації через мобільні застосунки або кіоски замість традиційного звернення до співробітників служби прийому та розміщення. Автоматизований check-in демонструє також вищу економічну конверсію: гості, які користуються кіосками самообслуговування, утричі частіше купують додаткові послуги, генеруючи майже на 70 % більше доходу від upselling у розрахунку на одну реєстрацію порівняно з гостями, які обслугоувалися на стійці [14].

Дослідження на основі моделі прийняття технологій (TAM) доводять, що зручність, зрозумілість та швидкість використання є ключовими чинниками формування позитивного сприйняття кіосків самообслуговування [22]. Сучасні емпіричні дослідження показують, що впровадження самообслуговування системно трансформує показники задоволеності гостей, зменшуючи час очікування та підвищуючи точність сервісу [23], хоча в сегментах високої категорії пріоритетним чинником лояльності все ще залишається персоналізований людський контакт. Дослідження H. Shin, R. R. Perdue та J. Kang [15] підтверджує, що інновації на рецепції змінюють кадрову політику підрозділу: знижується потреба у виконанні рутинних реєстраційних операцій, а наголос робиться на розвитку цифрової грамотності та клієнтоорієнтованих навичок персоналу.

Інтеграція AI-чатботів (наприклад, системи Connie від мережі Hilton [16]) та технологій цифрових ключів (Digital Key за протоколами BLE/NFC [17]) забезпечує цілодобове вирішення стандартизованих запитів і наскрізний безконтактний доступ до номера.

Отже, цифровізація не призводить до витіснення служби прийому та розміщення, а призводить до реструктуризації функціоналу її персоналу. Передача рутинних процедур (введення анкетних даних, видача фізичних ключів, проведення стандартних розрахунків тощо) цифровим сервісам дозволяє переорієнтувати вивільнений часовий ресурс працівників на виконання високоінтелектуальних функцій - розв'язання нестандартних ситуацій, персоналізоване супроводження та управління досвідом.

Реалізація цифрового потенціалу підрозділу спирається на двоієрархічне інфраструктурне забезпечення:

1. Базовий (просторовий) рівень: фізична ергономіка стійки, зона очікування, холи, забезпечення конфіденційності розрахунків.
2. Технологічний (цифровий) рівень: серверне та хмарне обладнання *PMS*, POS-термінали, кіоски self-check-in, зчитувачі RFID/BLE ключів, інтеграція з channel managers та бездротовою мережею Wi-Fi.

Описана двоієрархічна інфраструктура є внутрішньою характеристикою підрозділу, проте її фактична конфігурація (розподіл навантаження між персоналом і цифровими сервісами, кваліфікаційні вимоги до працівників, порядок вимірювання якості обслуговування) не може визначатися довільно. Для готельного підприємства, що прагне конкурувати на європейському туристичному ринку, конфігурація служби прийому та розміщення має відповідати зовнішньому, нормативно закріпленому еталону якості. Таким еталоном виступають міжнародні та національні стандарти класифікації й сертифікації готельних послуг, які встановлюють мінімально необхідний рівень оснащення, кваліфікації персоналу та організації процесів рецепції для кожної категорії закладу. З метою визначення конкретних вимог до служби прийому та розміщення та виявлення розривів між чинною практикою українських готелів і європейськими нормами доцільно проаналізувати положення провідних стандартів (Таблиця 3).

Таблиця 3

Порівняльний аналіз вимог європейських стандартів та параметрів пропонованої моделі служби прийому та розміщення готелю

Стандарт / Норматив	Основні вимоги до служби прийому та розміщення	Відображення у пропонованій моделі
	• 24/7 доступність підтримки цифровим каналом/телефоном (1-5*); • Фізична присутність: 1-2* - 8 год. АБО 24/7 self-check-in/out; 3* - 10 год.; 4* - 14 год.; 5* - 24 год.; • Нарахування додаткових балів за кіоски самообслуговування, зону лобі з сидіннями та заходи забезпечення приватності	Обґрунтовує розподіл навантаження між живим персоналом та цифровими сервісами на технологічному рівні моделі
	Стандартизує процеси бронь/поселення/виїзд, кваліфікаційні вимоги до персоналу, обробку багажу, безпеку та вимірювання задоволеності гостей	Формує стандартизовану основу організаційного рівня моделі та задає якісний вектор для Фінансового рівня
Постанова КМУ № 297; Наказ Держтурадміністрації № 19	Базові правила користування готелями та надання послуг з тимчасового розміщення в Україні	Нормативно-правовий фундамент виконання базових функцій підрозділу

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [18, 19, 20, 21]

Порівняльний аналіз засвідчує принципову відповідність запропонованої трирівневої моделі логіці європейської нормативної бази: обидва стандарти розглядають цифровізацію не як заперечення особистого сервісу, а як інструмент гнучкого перерозподілу навантаження між персоналом і технологією залежно від

категорії та цінового позиціонування готелю. Водночас зіставлення вимог Hotelstars Union і ISO 22483:2020 з фактичним станом служби прийому та розміщення більшості українських готельних підприємств дозволяє визначити перелік практичних змін, необхідних для гармонізації національної практики із зазначеними стандартами:

1) диференціація графіка чергування персоналу за категорією закладу - перехід від уніфікованого цілодобового штатного чергування (яке для готелів низьких категорій є економічно невиправданим) до моделі «часткова фізична присутність + цілодобовий цифровий канал звернення», що передбачено критеріями Hotelstars Union;

2) впровадження кіосків та мобільних інструментів self-check-in/out як офіційно визнаного еквівалента укомплектованої рецепції для категорій 1-2*, що дає змогу здобувати додаткові бали класифікації без нарощування штату;

3) формування системи вимірювання задоволеності гостя на рівні окремих етапів технологічного циклу (бронювання, реєстрація, проживання, виїзд), а не лише за підсумковими онлайн-відгуками, - відповідно до вимог ISO 22483:2020 щодо систематичного вимірювання задоволеності;

4) підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу рецепції у частині володіння іноземними мовами, цифровими інструментами PMS та протоколами дій у кризових ситуаціях (включно з координаційно-безпековою функцією), що узгоджується з кваліфікаційними положеннями ISO 22483:2020;

5) документальне закріплення процедур конфіденційності розрахунків та обробки персональних даних гостя на базовому (просторовому) та технологічному рівнях моделі, що є передумовою відповідності європейським практикам захисту даних під час використання цифрових ключів і мобільної реєстрації;

6) перегляд посадових інструкцій рецепції у бік закріплення за персоналом функцій, які цифрові сервіси виконати не можуть (розв'язання нестандартних ситуацій, персоналізований супровід гостя, апсейлінг у прямому контакті), з одночасним вивільненням часу на рутинні операції за рахунок автоматизації.

Для вирішення окреслених завдань та подолання фрагментарності в управлінні службою прийому та розміщення нами пропонується цілісна трирівнева організаційно-операційна модель служби прийому та розміщення (таблиця 4).

Таблиця 4

Структура трирівневої організаційно-операційної моделі служби прийому та розміщення готелю Front Office

Рівень моделі	Компонентне наповнення	Операційна та економічна функція
1. Організаційний рівень	Органи управління, регламенти, розклад, посадові інструкції, стандарт ISO 22483, координація безпеки.	Визначає перелік, розподіл обов'язків та послідовність операцій технологічного циклу.
2. Технологічний (цифровий) рівень	Cloud PMS, AI-чати, кіоски self-check-in, мобільні ключі, двоієрархічна інфраструктура.	Опосередковує (прискорює, здешевлює та автоматизує) виконання організаційних функцій.
3. Фінансовий рівень	Операційні показники (Kz, Kdouble) та монетарні індикатори дохідності (ADR, RevPAR, GOPPAR).	Кількісно відображає фінансово-економічну ефективність функціонування попередніх двох рівнів.

Джерело: розроблено авторами

Модель інтегрує три взаємопов’язані контури: організаційний (регламенти, структура, стандарти), технологічний (цифрова та просторова інфраструктура) і фінансовий (операційні та дохідні індикатори). Кожен рівень має чітко визначене компонентне наповнення та виконує специфічну функцію в забезпеченні безперервності технологічного циклу обслуговування гостя та формуванні фінансового результату підприємства.

Механізм взаємодії рівнів моделі має опосередкований характер. Прийняття управлінських рішень на організаційному рівні (наприклад, регламентація процедури апсейлінгу, зміна графіка чергувань або закріплення протоколів безпеки) безпосередньо не підвищує фінансові індикатори. Організаційна дія реалізується через технологічний рівень: PMS автоматично пропонує адміністраторові або гостю в застосунку підвищити категорію номера, кіоски self-check-in скорочують час очікування, цифрові ключі прискорюють повторний продаж звільнених номерів. Саме ця операційна реалізація усуває людський фактор у рутинних операціях, підвищує точність обліку статусу номерів і врешті-решт трансформується у зростання ADR, RevPAR та GOPPAR на фінансовому рівні.

Особливістю запропонованої моделі, порівняно з наявними лінійними схемами трансформації «організація → технологія → фінанси», є доповнення її контуром зворотного зв'язку (рис. 1). Саме цей контур надає моделі динамічного характеру. У лінійній схемі фінансові індикатори виступають лише кінцевою точкою оцінювання. У запропонованій моделі вони стають вхідними даними для наступного циклу управління: на їх основі коригуються організаційні регламенти та параметри цифрової інфраструктури. Таким чином підрозділ не просто фіксує результат, а адаптується до нього - система набуває властивості

саморегулювання. Без зворотного зв'язку модель залишалася б статичною і не відображала б реальний циклічний процес управління службою прийому та розміщення.

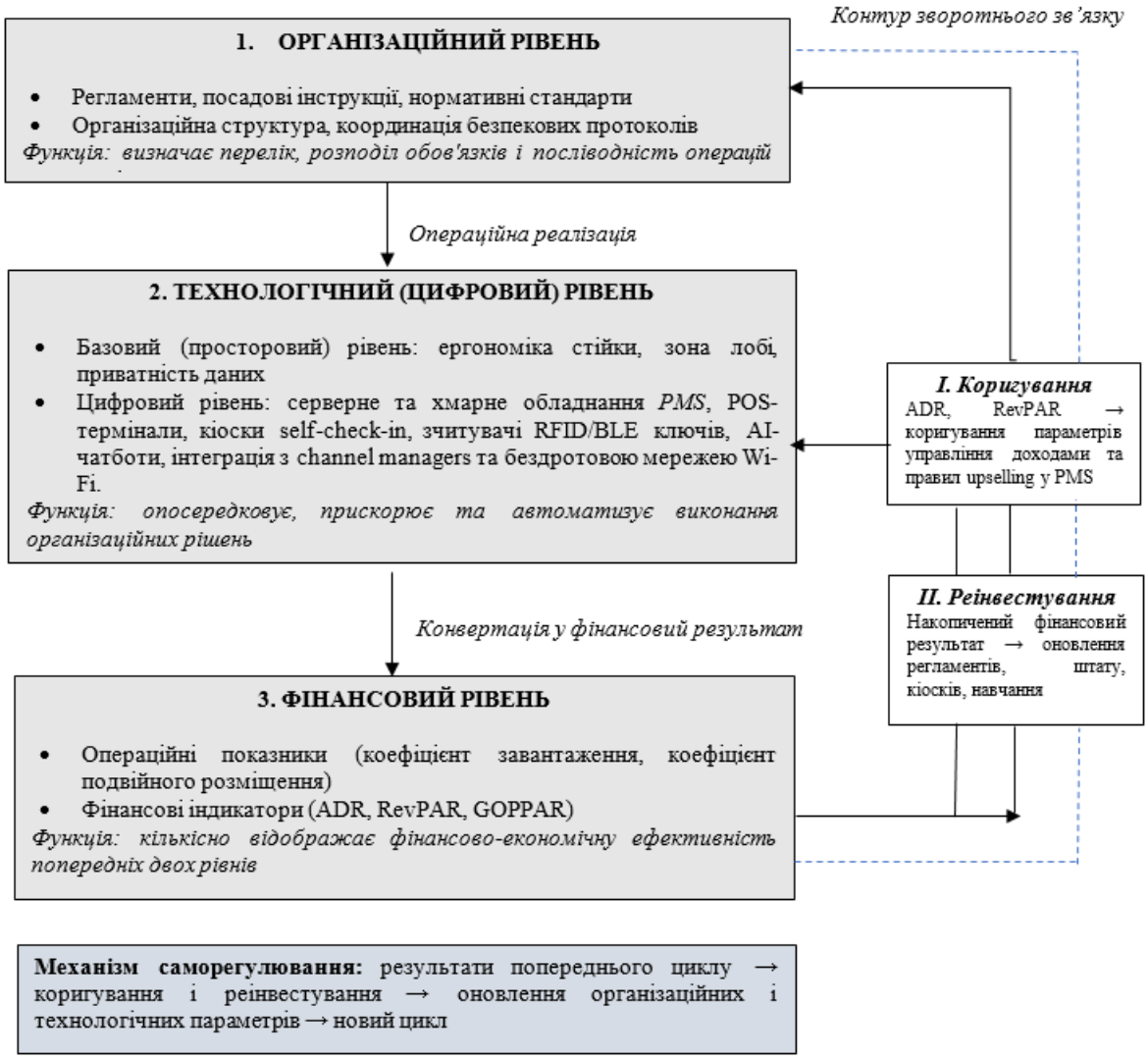


Рис. 1. Концептуальна трирівнева організаційно-операційна модель служби прийому та розміщення готелю
Джерело: розроблено авторами

Контур зворотного зв'язку функціонує у двох взаємопов'язаних напрямах — коригувальному та ресурсному. Коригувальний напрям передбачає використання фактичних значень ADR і RevPAR як інформаційної основи для оцінювання результативності управління доходами та подальшого уточнення параметрів динамічного ціноутворення, правил upselling і відповідних цифрових процедур PMS. При цьому служба прийому та розміщення не визначає базову тарифну політику самостійно, а забезпечує операційну реалізацію та інформаційний супровід прийнятих рішень у межах взаємодії з revenue management. Ресурсний напрям зворотного зв'язку пов'язаний із реінвестуванням отриманого фінансового результату в організаційне та технологічне забезпечення підрозділу: удосконалення регламентів, розвиток компетентностей персоналу, оновлення цифрової інфраструктури, придбання або модернізацію засобів самообслуговування та вдосконалення просторової організації робочої зони. Отже, фінансовий рівень моделі виконує не лише функцію підсумкового оцінювання, а й функцію інформаційно-ресурсного забезпечення наступного управлінського циклу. Це формує замкнений механізм «оцінювання → коригування та реінвестування → оновлення організаційних і технологічних параметрів → новий операційний цикл» та забезпечує адаптивний характер запропонованої моделі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Систематизовано наукові підходи до розуміння сутності служби прийому та розміщення (організаційно-структурний, функціонально-технологічний, клієнтоорієнтований) та обґрунтовано необхідність їх теоретичного синтезу у вигляді інтегрованої організаційно-технологічної системи, яка водночас виконує координаційну, інформаційно-аналітичну, розрахунково-фінансову та координаційно-

безпекову функції. Встановлено, що фінансові індикатори не можуть слугувати прямими критеріями оцінки роботи front office. Служба прийому та розміщення не формує базову тарифну політику, однак через управління овербукінгом, точність обліку статусу номерів, швидкість звільнення фонду та активність апсейлінгу безпосередньо визначає фактичні значення зазначених показників. Цифровізація підрозділу (PMS, інструменти самообслуговування, безконтактний доступ) суттєво підсилює цей вплив, що підтверджується галузевими дослідженнями щодо економії робочого часу, зростання доходу від допродажів та скорочення операційних витрат.

Зіставлення організаційної практики українських готелів із критеріями Hotelstars Union (2025-2030) та вимогами ISO 22483:2020 виявило конкретні розриви: відсутність диференційованих графіків чергування за категорією закладу, недостатнє використання визнаних інструментів self-check-in/out, фрагментарність вимірювання задоволеності гостя та слабке документальне закріплення процедур захисту персональних даних. Усунення цих розривів є необхідною умовою гармонізації національної практики з європейськими стандартами якості.

Запропоновано трирівневу організаційно-операційну модель служби прийому та розміщення, що об'єднує організаційний, технологічний і фінансовий контури. Відмінність моделі від лінійних схем полягає у введенні замкненого контуру управління: фінансовий результат не завершує процес, а повертається у вигляді коригувальних впливів на регламенти, кадрове забезпечення та параметри цифрової інфраструктури. Така побудова відображає реальну циклічність управлінських рішень у front office і дозволяє розглядати підрозділ як адаптивну систему, здатну до самокорекції на основі економічних наслідків власної діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з обґрунтуванням стратегічних орієнтирів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності операційних систем готелів у контексті гармонізації вітчизняного сервісного простору із міжнародними стандартами якості.

Література

1. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 366 с.
2. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.
3. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник. Київ : Альтпрес, 2006. 447 с.
4. Козлова А. О. Технологія обслуговування в готелях та туркомплексах : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2019. 150 с.
5. Чепурда Л. М., Таньков К. М., Куракін О. Б. Організація готельного господарства : навч. посіб. Черкаси : ЧДТУ, 2015. 268 с.
6. Александрова С. А., Оболенцева Л. В. Технологія готельної справи : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 214 с.
7. Круль Г. Я., Заячук О. В. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 198 с.
8. Якименко-Терещенко Н. В., Александрова В. О. Економіка готелів та ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 230 с.
9. Anderson C. K., Xie X. Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. Vol. 51, No. 1. P. 53–67. https://doi.org/10.1177/1938965509354697
10. Choi S., Kimes S. E. Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2002. Vol. 43, No. 3. P. 23–31. https://doi.org/10.1177/001088040204300303
11. The Global Hotel Industry in 2026: Discipline, Data, and Differentiation. PACE Dimensions. 2026. URL: https://pacedimensions.com/the-global-hotel-industry-in-2026-discipline-data-and-differentiation/
12. The 2026 Hotel PMS Impact Study. HotelTechReport. 2026. URL: https://hoteltechreport.com/news/2026-hotel-pms-report
13. Hospitality Property Management Software (PMS) Market — Share & Growth Forecast 2026–2031. Mordor Intelligence. 2026. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-property-management-software-market
14. 70% of Travelers Would Skip the Front Desk: Mews Survey Reveals the Rise of Self-Check-In Hotels. Mews Systems. 2025. URL: https://www.mews.com/en/press/the-rise-of-self-check-in-hotels
15. Shin H., Perdue R. R., Kang J. Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective. *Tourism Management*. 2019. Vol. 74. P. 310–318. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.004
16. Introducing Connie, Hilton's new robot concierge. *USA Today*. 2016. URL: https://www.usatoday.com/story/travel/roadwarriorvoices/2016/03/09/introducing-connie-hiltons-new-robot-concierge/81525924/
17. Digital Key & Contactless Check-In. *Hilton Honors*. URL: https://www.hilton.com/en/p/hilton-honors-mobile-app/

18. Hotelstars Union Classification Criteria 2025–2030. *HOTREC / Hotelstars Union*. 2025. URL: https://www.hotelstars.eu/
19. ISO 22483:2020. Tourism and related services — Hotels — Service requirements. *International Organization for Standardization*. 2020. URL: https://www.iso.org/standard/73289.html
20. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2006 р. № 297. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF
21. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0386-04
22. Hong C., Slevitch L. Determinants of Customer Satisfaction and Willingness to Use Self-Service Kiosks in the Hotel Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*. 2018. Vol. 7. Art. 379. https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000379
23. Wu X., Xiang Z. et al. How does customer satisfaction change after hotels start using self-service kiosks? *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 122. Art. 103872. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103872

References

1. Malska, M. P. (2012). *Orhanizatsiia hotelnoho obsluhovuvannia* [Organization of hotel service]. Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
2. Rohlev, Kh. Y. (2005). *Osnovy hotelnoho menedzhmentu* [Fundamentals of hotel management]. Kondor. [in Ukrainian]
3. Sokol, T. H. (2006). *Orhanizatsiia obsluhovuvannia v hoteliakh i turystychnykh kompleksakh* [Organization of service in hotels and tourist complexes]. Altpres. [in Ukrainian]
4. Kozlova, A. O. (2019). *Tekhnolohiia obsluhovuvannia v hoteliakh ta turkompleksakh* [Service technology in hotels and tourist complexes]. KhNAMH. [in Ukrainian]
5. Chepurda, L. M., Tankov, K. M., & Kurakin, O. B. (2015). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of hotel economy]. ChDTU. [in Ukrainian]
6. Aleksandrova, S. A., & Obolentseva, L. V. (2018). *Tekhnolohiia hotelnoi spravy* [Hotel technology]. ZNU. [in Ukrainian]
7. Krul, H. Ya., & Zaiachuk, O. V. (2020). *Orhanizatsiia i tekhnolohiia nadannia posluh hostynnosti* [Organization and technology of hospitality services provision]. ZNU. [in Ukrainian]
8. Yakymenko-Tereshchenko, N. V., & Aleksandrova, V. O. (2021). *Ekonomika hoteliv ta restorannoho hospodarstva* [Economics of hotels and restaurant industry]. KhNEU im. S. Kuznetsa. [in Ukrainian]
9. Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53–67. https://doi.org/10.1177/1938965509354697
10. Choi, S., & Kimes, S. E. (2002). Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(3), 23–31. https://doi.org/10.1177/001088040204300303
11. PACE Dimensions. (2026). *The Global Hotel Industry in 2026: Discipline, Data, and Differentiation*. https://pacedimensions.com/the-global-hotel-industry-in-2026-discipline-data-and-differentiation/
12. HotelTechReport. (2026). *The 2026 Hotel PMS Impact Study*. https://hoteltechreport.com/news/2026-hotel-pms-report
13. Mordor Intelligence. (2026). *Hospitality Property Management Software (PMS) Market — Share & Growth Forecast 2026–2031*. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-property-management-software-market
14. Mews Systems. (2025). *70% of Travelers Would Skip the Front Desk: Mews Survey Reveals the Rise of Self-Check-In Hotels*. https://www.mews.com/en/press/the-rise-of-self-check-in-hotels
15. Shin, H., Perdue, R. R., & Kang, J. (2019). Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective. *Tourism Management*, 74, 310–318. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.004
16. USA Today. (2016). *Introducing Connie, Hilton's new robot concierge*. https://www.usatoday.com/story/travel/roadwarriorvoices/2016/03/09/introducing-connie-hiltons-new-robot-concierge/81525924/
17. Hilton Honors. (n.d.). *Digital Key & Contactless Check-In*. https://www.hilton.com/en/p/hilton-honors-mobile-app/
18. HOTREC / Hotelstars Union. (2025). *Hotelstars Union Classification Criteria 2025–2030*. https://www.hotelstars.eu/
19. International Organization for Standardization. (2020). *Tourism and related services — Hotels — Service requirements* (ISO Standard No. 22483:2020). https://www.iso.org/standard/73289.html
20. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2006). *Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia posluh z tymchasovoho rozmiashchennia (prozhyvannia)* [On approval of the Procedure for providing temporary accommodation services] (Resolution No. 297). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF [in Ukrainian]
21. State Tourism Administration of Ukraine. (2004). *Pro zatverdzhennia Pravyl korystuvannia hoteliamy i analohichnymy zasobamy rozmiashchennia ta nadannia hotelnykh posluh* [On approval of the Rules for using hotels and similar accommodation facilities and providing hotel services] (Order No. 19). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0386-04 [in Ukrainian]
22. Hong, C., & Slevitch, L. (2018). Determinants of Customer Satisfaction and Willingness to Use Self-Service Kiosks in the Hotel Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7, Article 379. https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000379
23. Wu, X., Xiang, Z., et al. (2024). How does customer satisfaction change after hotels start using self-service kiosks? *International Journal of Hospitality Management*, 122, Article 103872. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103872