

Київський національний торговельно-економічний

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL» М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи

спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і ресторанний

менеджмент»

Давиденко

Оксани Леонідівни

*підпис
студента*

Науковий керівник

д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Мазаракі Анатолій

Антонович

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія

Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
-----------	---	---------	-------------------------------

Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма	«Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
Давиденко Оксані Леонідівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Менеджмент якості послуг в готелі «InterContinental», м. Київ. Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3670; наказ про внесення змін до наказу від “11” листопада 2019р. № 3743.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019

- ### 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування менеджменту якості послуг в готелі.

Об'єкт дослідження – процес менеджменту якості послуг в готелі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади менеджменту якості послуг на підприємстві готельного господарства.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: табл. Етапи еволюції менеджменту якості, табл. Методи менеджменту якості, табл. Комплексна характеристика мережі InterContinental Hotel Group станом на 2018 р., Економічна характеристика діяльності готелю «InterContinental», м. Київ у динаміці за період 2016-2018 рр., табл. Порівняльна характеристика відсоткової зміни економічного показника (RevPAR) готелю «InterContinental» та готелів-конкурентів в м. Києві за 2016-2018рр., Оцінка рівня якості послуг готелю «InterContinental», м. Київ методом- таємний агент станом на 01.09.2019 р., Оцінка системи менеджменту персоналом готелю «InterContinental», м. Київ за період 2017-2019 рр., Витрати готелю «InterContinental», м. Київ для введе в дію заходу щодо поліпшення менеджменту якості станом на 01.11.2019 р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

1.1. Аналіз літературних джерел в сфері менеджменту якості

1.2. Методологічний підхід до системи менеджменту якості послуг

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

ГОТЕЛІ «INTERCONTINENTAL» м. КИЇВ

2.1. Організаційна та економічна характеристика готелю

2.2. Оцінка рівня якості послуг в готелі

2.3. Аналіз системи менеджменту якості готелю

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

ГОТЕЛІ «INTERCONTINENTAL» м. КИЇВ

3.1. Організаційне обґрунтування процесу вдосконалення менеджменту якості послуг в готелі

3.2 Програма вдосконалення менеджменту якості послуг в готелі

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Мазаракі А.А.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Давиденко О.Л.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Давиденко Оксана Леонідівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам вищої школи, має наукову новизну та практичне значення. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи менеджменту якості послуг суб'єкта готельного господарства. Проведено моніторинг менеджменту якості, досліджено ефективність функціонування менеджменту якості послуг у готелі «InterContinental», м. Київ та проведено оцінку його ефективності. На основі аналітичних досліджень економічно обгрунтовано напрями удосконалення менеджменту якості послуг в досліджуваному підприємстві, розроблено комплекс заходів щодо удосконалення менеджменту якості послуг на основі сучасних методів поліпшення менеджменту якості послуг, визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Мазаракі А.А.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Давиденко О.Л.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ...	10
1.1. Аналіз літературних джерел в сфері менеджменту якості.....	10
1.2. Методологічний підхід до системи менеджменту якості послуг.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ «INTERCONTINENTAL» м. КИЇВ.....	18
2.1. Організаційна та економічна характеристика готелю.....	18
2.2. Оцінка рівня якості послуг в готелі.....	24
2.3. Аналіз системи менеджменту якості готелю.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ «INTERCONTINENTAL» м. КИЇВ.....	42
3.1. Організаційне обґрунтування процесу вдосконалення менеджменту послуг в готелі.....	42
3.2 Програма вдосконалення менеджменту якості послуг в готелі.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

В умовах підвищеної конкуренції між міжнародними готельними операторами та постійного технологічного прогресу ефективність функціонування підприємства на ринку на пряму залежить від результатів менеджменту якості послуг.

Актуальність роботи. Якість послуг є одним з найважливіших засобів конкурентної боротьби, завоювання й утримання позицій на ринку. Тому готелі приділяють особливу увагу забезпеченню високої якості своїх послуг. Забезпечення якості на підприємстві, визначається цілим рядом внутрішніх факторів, а саме: організаційних, економічних, інноваційних. Важливе місце серед цих факторів займають організаційні фактори, пов'язані з удосконалюванням організації виробництва й праці та ін. Саме із цими факторами пов'язане використання ефективного підходу до рішення проблем якості на підприємстві – системного управління якістю.

Забезпечити якість на підприємстві можливо тільки тоді, коли всі процеси будуть взаємозалежні між собою через менеджмент якості. Якість – це система, і цією системою потрібно керувати. Це обумовлює вибір теми для дослідження та її актуальність.

Дослідженням теоретичних і практичних основ менеджменту якості послуг приділено значну увагу у працях таких науковців: Булатова О.В., Вавілов А.П., Віткін Л.М., Глічев А.В., Ільєнкова С.Д., Койфман Ю.І., Круглов М.З., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Окрепілов В.В., Ткаченко Т.І., Шаповал М.І. та інших вітчизняних вчених; питання менеджменту якості вивчали Браймер Р.А., Демінг Е., Джуран Дж., Ісікава К., Котлер Ф., Тагуті Г., Фейгенбаум А., та інші зарубіжні вчені.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування менеджменту якості послуг в готелі.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати літературні джерела в сфері менеджменту якості послуг;

- удосконалити методологічні підходи до системи менеджменту якості;
- дати організаційну та економічну характеристику готелю «InterContinental», м. Київ;
- оцінити рівень якості послуг в готелі;
- проаналізувати дієвість системи менеджменту якості готелю;
- обґрунтувати процес поліпшення менеджменту якості в готелі;
- розробити програму вдосконалення якості послуг в готелі.

Об’єкт дослідження – процес менеджменту якості послуг в готелі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади менеджменту якості послуг на підприємстві готельного господарства.

Методи дослідження. Дослідження проводилося на основі системно-функціонального для вдосконалення структурних елементів системи менеджменту якості послуг, динамічного для оцінки рівня менеджменту якості, комплексного наукових підходів для розробки програми удосконалення менеджменту якості, за допомогою наукових методів: аналізу і синтезу для оцінки організаційної та економічної характеристики менеджменту якості, індукції і дедукції для визначення факторів впливу на діяльність системи менеджменту якості, історико-логічного методу для поглибленого вивчення проблем менеджменту якості, методів статистичного аналізу для розрахунку можливих витрат.

Практична цінність. Було розроблено пояснення методів з управління якістю послуг, підходів до оцінки якості послуг, рекомендацій для оцінки ефективності менеджменту якості послуг.

Наукова новизна. Удосконалено теоретичні підходи до сутнісно-змістового наповнення розуміння менеджменту якості послуг суб’єкта готельного бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність управління якістю на рівні підприємства.

Структура. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

1.1. Аналіз літературних джерел в сфері менеджменту якості послуг

Протягом багатьох років питання управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців (А.П.Вавілова, О.В.Геруса, І.В.Головачова, В.К.Злобіна, С.Д.Ільєнкової, Ю.І.Койфмана, Г.Д.Крилової, М.З.Круглова, Є.М.Купрякова, В.А.Лapidуса, Б.Г.Литвака, А.А.Мазаракі, В.В.Окрепілова, Т.Ю.Росохи, М.З.Свиткіна, Т.І.Ткаченко, М.І.Шаповала, В.А.Швандара), так і зарубіжних учених (Р.А. Браймера, Е. Демінга, Дж.М. Джурана, К. Ісікава, Ф. Корсбі, Ф. Котлера, М.Мескона, Г. Тагучі, А. Фейгенбаума та ін.)([1, 2].

В табл.1.1 тезами викладено основні положення, які внесли в історію менеджменту якості зарубіжні вчені, а в табл.1.2 еволюцію системи менеджменту якості.

Таблиця 1.1

Основи менеджменту якості

Ім'я	Основні положення
Уолтер А. Шейхарт [18]	• Сприяв розумінню мінливості процесів • Розробив концепцію статистичних контрольних діаграм
В. Едвардс Демінг [20]	• Підкреслив значення відповідальності керівництва за якість • Розробив «14 принципів» для поліпшення якості
Джозеф М. Джуран [23]	• Визначив якість як "придатність до використання" • Розробив концепцію вартості якості
Арман В. Фейгенбаум [19]	• Започаткував концепцію тотального контролю якості
Філіп Б. Корсбі [24]	• Йому належить фраза «якість безкоштовна» • Введена концепція нульових дефектів
Каору Ісікава [27]	• Розроблені причинно-наслідкові діаграми • Визначена концепція внутрішнього замовника
Генічі Тагучі [28]	• Орієнтований на якість дизайну виробу • Розроблена функція втрат

Таблиця 1.2

Етапи еволюції менеджменту якості

Етап розвитку менеджменту якістю	Система мотивації	Система навчання	Взаємовідносини зі споживачами	Взаємовідносини з постачальниками	Основа концепції
Система Тейлора [4]	Штрафи, підкорення наказам	Професійне навчання	Приймальний вхідний контроль	Вхідний контроль	Реалізація принципу роботи за технічними документами, індивідуальний контроль одиниць виробів
Статистичне управління якістю [2]	Матеріальне стимулювання	Навчання статистичним методам	Статистичний приймальний контроль	Статистичний вхідний контроль	Стабільність процесів, зниження витрат, орієнтація на факти під час прийняття рішень та виявлення причин проблем з управлінням якістю, що виникали, зміни в ОСУ організації
Загальне управління якістю – TQC [11]	Мотивація до впровадження TQC, урахування морального чинника, зросла увага до роботи в колективі	Професійне навчання	Приймальний вхідний контроль, інспекції, аудит споживача	Вхідний контроль, інспекції, сертифікація продукції	Якість продукції, зниження витрат, системний та комплексний підходи до управління якістю, сертифікація продукції та систем якості третьою (незалежною) стороною
Загальний менеджмент якості – TQM [12]	Мотивація до всебічного менеджменту якості	Усебічне навчання TQM, ISO 9000	Сертифікація, аудит споживача	Співпраця, сертифікат ISO 9000, оцінка постачальників	Якість діяльності та оптимізація, політика, місія, цінності, керівні принципи компанії; системи планування якості; системи забезпечення якості; системи неперервного поліпшення якості
Універсальні підходи до управління якістю – UQM, MBQ, TQL [13]	Мотивація до всебічного менеджменту якості	Всебічне навчання TQM, ISO 9000, QS 9000, ISO 14000	Статистичний приймальний контроль, сертифікат аудит споживача	Взаємодія, сертифікат ISO 9000, QS 9000, ISO 14000	Якість фірми (те саме, що на попередньому етапі). Застосування концепції постійного поліпшення, досягнення лідерства на ринку через якість усіх процесів, що здійснюються на підприємстві

З вище наведених таблиць можна зробити висновок, що система менеджменту якості (система якості) – це система менеджменту для керівництва і управління організацією стосовно якості. І складається система з таких елементів [4,5]:

- Організаційна структура – зобов'язання, повноваження, взаємовідносини, представлені у вигляді схеми, за якою організація виконує свої функції.
- Методика – встановлений спосіб здійснення діяльності. Методика включає цілі й область діяльності, що, ким, де, коли і як це має бути зроблено, які матеріали й устаткування мають бути використані, як це контролюється і реєструється
- Процес – сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні;
- Ресурси – персонал, засоби обслуговування, обладнання, технологія і методологія.

На сьогодні системи менеджменту якістю, розроблені відповідно до вимог стандарту ISO 9001. ISO 9001 – це стандарт, що входить в серію міжнародних стандартів ISO 9000 і описує вимоги до систем менеджменту якістю на підприємствах і в організаціях [3].

Стандарти ISO 9000 також пройшли свою еволюцію і неодноразово перевипускалися [3,7,8]:

- перша версія була підготовлена в 1987 році;
- друга версія була випущена в 1994 році і представляла собою уточнену версію 1987 року;
- третя версія була розроблена у 2000 році шляхом радикального перегляду версії 1994 роки;
- четверта версія стандарту вийшла роз'єднано: в 2005 році був випущений стандарт ISO 9000: 2005, в 2008 і 2009 роках - стандарти ISO 9001 та 9004.
- п'ята версія ISO 9001 була випущена 23.09.2015 спільно з ISO 9000 [3].

Порівняльна характеристика ISO 9001:2009 та ISO 9001:2015 наведена в табл.1.3 [3,7,8].

Порівняльна характеристика ISO 9001:2009 та ISO 9001:2015

ISO 9001:2009	ISO 9001:2015
Вступ	
1. Сфера застосування	
2. Нормативні посилання	
3. Терміни та визначення понять	
4. Система управління якістю	4. Середовище організації
5. Відповідальність керівництва	5. Лідерство
6. Керування ресурсами	6. Планування
7. Виготовлення продукції	7. Підтримання системи управління
8. Вимірювання, аналізування, поліпшування	8. Виробництво
	9. Оцінювання дієвості
	10. Поліпшування

Основними перевагами стандарту ISO 9001:2015 є [3,7,8]:

- Покращення узгодженості з іншими видами діяльності;
- Посилення процесного підходу та застосування циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій) ;
- Впровадження ризико-рієнтованого мислення;
- Більше залучення вищого керівництва в систему менеджменту якості;
- Більше розповсюдження відповідальності за систему менеджменту якості всередині організації;
- Більша увага моніторингу показників результативності.

Даний стандарт базується на таких принципах управління якістю як:

- орієнтація на замовника;
- лідерство;
- задіяність персоналу;
- процесний підхід;
- поліпшення;

- прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- керування взаємовідносинами.

Процесний підхід передбачає систематичне визначання процесів і їх взаємодій та керування ними з тим, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації [3,7,8]. Застосування процесного підходу в межах системи управління якістю уможлиблює:

- розуміння та постійне задоволення вимог;
- розглядання процесів з погляду створювання додаткових цінностей;
- досягнення результативного функціонування процесів;
- поліпшування процесів на основі оцінювання даних та інформації.

На рисунку 1.1 подано схематичне зображення будь-якого процесу та показано взаємодію його елементів [3].



Рис.1.1. Схематичне зображення елементів одного процесу [5]

В Україні прийнятий ідентичний даному стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015, IDT) [3].

ISO 9001 є найкращим загальновизнаним у світі запобіжним механізмом, який забезпечує якість продукції на всіх етапах її виробничого (життєвого) циклу і сприяє підвищенню результативності роботи підприємств. Стандарт ISO 9001 застосовується підприємствами й організаціями більш ніж 190 країн світу і користується особливою популярністю на території Європейського Союзу, США, Канади, Японії, тобто в країнах, які є активними учасниками міжнародної торгівлі [4].

Як свідчить міжнародний досвід, впровадження на підприємстві чи в організації системи управління якістю, розробленої на основі стандарту ISO 9001, сприяє спрощенню системи надання послуг та підвищенню їх якості, встановленню налагодженого зворотного зв'язку зі споживачами, покращенню робочого клімату, забезпеченню стабільної роботи в умовах плінності персоналу, прийняттю раціональних та ефективних рішень на основі фактів. У результаті діяльність підприємства (організації) стає більш зрозумілою та прозорою, в ній встановлюється чіткий розподіл відповідальності, підвищується рівень внутрішньої організованості та зменшується кількість помилок [4].

1.2. Методологічний підхід до системи менеджменту якості послуг

Протягом становлення менеджменту якості як окремої ланки розвитку підприємства було запропоновано різні методи удосконалення, поліпшення управління якістю. Умовно всі методи можна поділити на класичні, нові та сучасні. Повний перелік методів вказано в табл.1.4.

Цикл PDCA може бути застосовано до всіх процесів і до системи менеджменту якістю в цілому (рис.1.2).

Таблиця 1.4

Методи менеджменту якості

Тип методів	Перелік	Зміст
Класичні	Методи статистичного управління якістю [4]	Контрольний листок, стратифікація, гістограма, аналіз Парето, причинно-наслідкова діаграма Ісікава, діаграма розкиду, контрольна карта.
	Цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act) [3]	Модель безперервного поліпшення процесів, цикл PDCA — плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act).
	Концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control) [28]	Сфера управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту.
	Концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement) [21]	Орієнтована на довгострокові результати завдяки зосередженості на стратегічних рішеннях
	Методи Г. Тагучі [18]	Комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності.
Нові	Концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN) [17]	Системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків з підвищення якості, що впроваджуються кожним працівником компанії.
	Метод структурування функції якості QFD — (Quality Function Deployment) або Концепція "Будинку якості" (Quality House) [15]	Систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів
	Методологія «шість сигм» [13]	Проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнеспроцесах
Сучасні	Методи та інструменти управління організаціями, які можуть використовуватися в процесі створення системи менеджменту якості та засвоєння принципів TQM [9]	Бенчмаркінг; методи "точно – вчасно" Just – in – Time; реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering); методика функціонального моделювання бізнес-процесів (IDEFO); збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard); методологія ABC-ABM-ABB (Activity Based Costing / Activity Based Management/ Activity Based Budgeting).

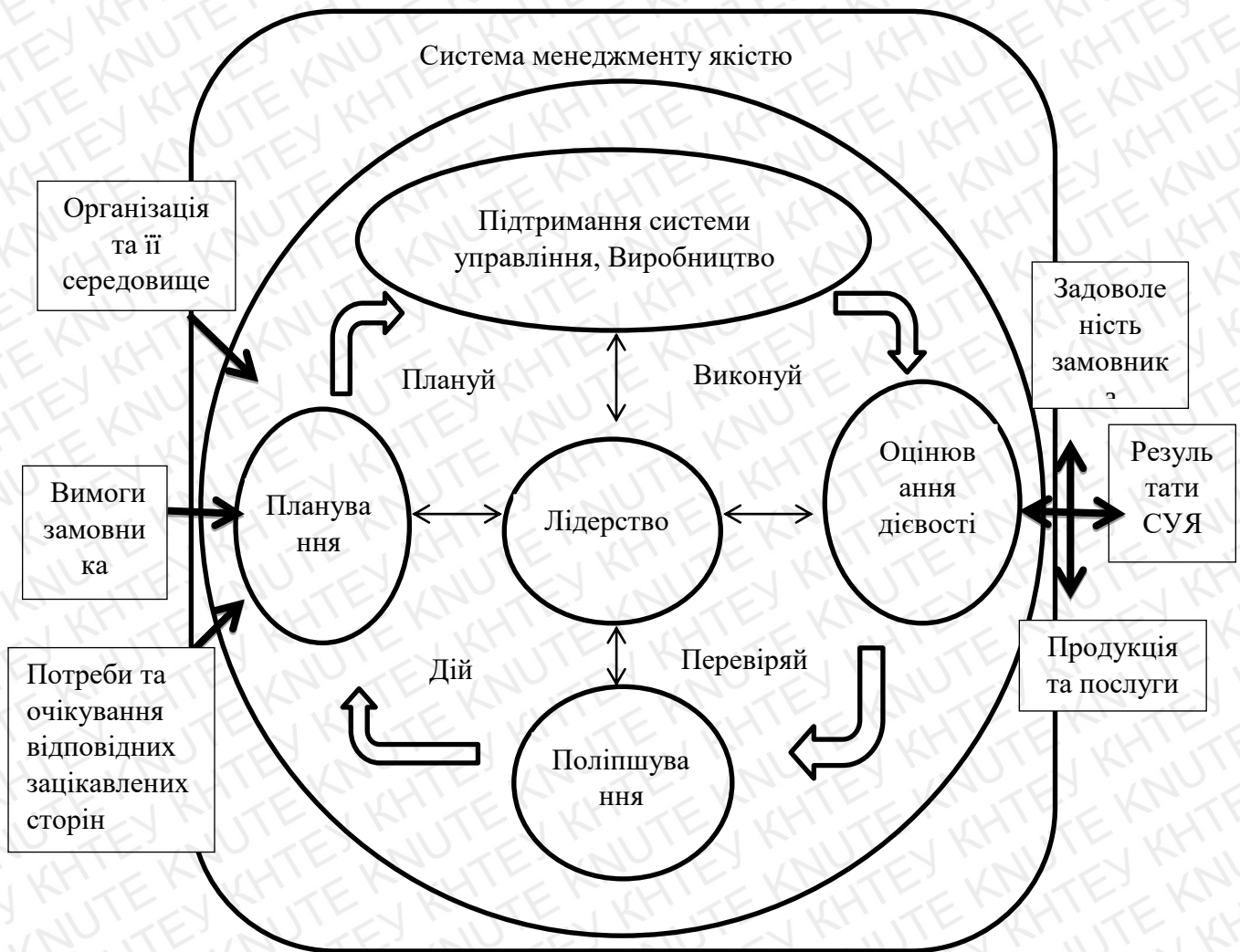


Рис.1.2. Цикл PDCA

Цикл PDCA неодноразово вдосконалювався і може бути стисло описано так [3]:

- **Плануй:** установлюй цілі системи та її процеси, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог замовників і політик організації, а також ідентифікуй і розглядай ризики та можливості.
- **Виконуй:** упроваджуй те, що заплановано.
- **Перевіряй:** здійснюй моніторинг і, де застосовано, вимірюй процеси та отримані в результаті продукцію та послуги, зважаючи на політики, цілі, вимоги та заплановані роботи, а також звітуй про результати.
- **Дій:** уживай заходів для поліпшування дієвості, за потреби.

Отже, як ми бачимо з вище зазначеної таблиці та рисунку протягом десятки років вчені з усього світу досліджували менеджмент управління якістю. Вони складали теорії, втілювали їх в життя і аналізували проведенні

дослідження на підприємствах, щоб виявити, які методи, процеси і дії керівництва більш дієві для того, щоб поліпшити чи удосконалити якості послуг. Ці дослідження займали не один місяць, адже для того, щоб побачити результат того чи іншого методу потрібно як мінімум рік. Тому що необхідно чітко продумати план дій, які нововведення має зробити керівництво, і найголовніше доступно донести це персоналу. Реакція персоналу – це напевно один з найважливіших пунктів для того, щоб обраний метод діяв. Тому що зазвичай перша реакція працівник – це незадоволення, адже вони не розуміють, як якість може вплинути на їхню роботу. І задача керівника пояснити персоналу так, щоб він мав бажання і хотів сам робити все для того, щоб надавати найкращих сервіс для своїх гостей.

Звичайно якогось одного універсального методу, який буде діяти на кожному підприємстві немає. Готелю необхідно постійно пробувати різні методи, щоб знайти для себе саме той, який буде діяти для його менеджменту та персоналу. І найкраще тестувати відразу декілька методів, і проводити економічний аналіз, щоб зрозуміти який з методів працює краще.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

ГОТЕЛІ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ

2.1. Організаційна та економічна характеристика готелю

Готель «InterContinental» – це п'ятизірковий готель у м. Києві мережі InterContinental Hotels Group. В дану мережу входить 12 брендів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комплексна характеристика мережі InterContinental Hotel Group станом на 2018 р.

Готельна мережа	Назва готелю	Кількість готелів по всьому світу	Прибуток, млрд \$	Чистий дохід, млн \$	Кількість кімнат	Кількість працівників в мережі
IHG	InterContinental Hotels & Resorts	180	4 337	566	855 915	35 330
	Kimpton Hotels & Restaurants	68				
	Regent Hotels & Resorts	40				
	Crowne Plaza	410				
	EVEN Hotels	9				
	Hotel Indigo	102				
	Voco	12				
	Avid Hotels	6				
	Candlewood Suites	342				
	Holiday Inn	1173				
	Holiday Inn Express	2687				
	Staybridge Suites	220				

Готель «InterContinental» в унікальному місці, яке поєднує в собі діловий та історичний центр столиці, надає прекрасну можливість насолодитися

чудовими видами, бездоганим сервісом і умовами для проведення конференцій в одному з найрозкішніших готелів Києва. Знаходиться в самому серці старого Києва, в «кільці» знаменитих православних храмів - Софійського собору, Михайлівського Золотоверхого монастиря та Андріївської церкви.

Як засіб розміщення «InterContinental» офіційно був відкритий в 2009 році за адресою 01025 м. Київ, Велика Житомирська вулиця, 2а [32,33,34].

На території готелю регулярно проводяться різноманітні заходи, в тому числі конференції, серед яких: Банківської Конференції щодо ринкових ризиків і ліквідності, Український газовий форум, конференція: «Децентралізація, управління землями та розвиток громад». У 2018 році готель вперше приймав щорічну конференцію, засновану найстарішим українським англомовним виданням Kyiv Post, Tiger Conference. Конференція збирає понад 400 українських та світових лідерів для обміну ідеями про майбутнє України в мінливому світі.

На території готелю розташовані ресторани французької кухні «Comme il faut», ресторан італійської і середземноморської кухні «Olivera», на 11 поверсі знаходиться панорамний бар-ресторан B-hush, до послуг гостей також є бізнес-центр, конференц-зали, SPA-центр, клуб здоров'я, критий басейн, магазин, обмінний пункт, стоянка, автостоянка для інвалідів[34,35,36].

Також гості готелю можуть організувати бізнес-зустріч з партнерами, колегами в Club InterContinental, де знаходиться бібліотека, їдальня, лаунж-бар, зона відпочинку (додаток В).

Готель «InterContinental» пропонує 272 комфортабельні та елегантні номери, включаючи розкішні апартаменти. Детальний опис кожної з категорії номерів наданий в додатку Б. А в додатку Д представлені опубліковані ціни на номери.

Через всю мережу IHG діє програми лояльності: IHG Rewards Club і Ambassador InterContinental.

IHG Rewards Club - це програма заохочення гостей готелів, що входять в мережу IHG. Члени клубу IHG отримують знижки при оплаті послуг і користуються ексклюзивними пропозиціями. Накопичені бали можна

обмінювати на безкоштовні ночі в готелях та інші бонуси. Програма IHG Rewards Club розділяється на чотири рівні: Base, Gold, Platinum, Spire (додаток Е).

За додаткову плату в розмірі 200\$ або обмін 32 000 балів гості можуть вступити до клубу Ambassador InterContinental, де крім бонусів IHG Rewards Club, готель пропонує додаткові привілеї (додаток З).

Гості можуть слідкувати за своїми балами та новинами програми лояльності за допомогою додатку, який вони можуть завантажити безкоштовно.

Звісно департамент стратегічного менеджменту та маркетингу, який знаходиться в м. Лондон, намагається постійно вдосконалювати програму лояльності, придумувати нові приємні речі для своїх гостей, щоб вони зупинялись і вибирали готелі саме мережі IHG.

На даний момент оцінка діяльності готелю «InterContinental Kyiv» здійснюється на фоні 4 інших готелів, які входять в інші міжнародні готельні мережі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика ринку готельних послуг міжнародних операторів в м. Київ станом на 01.01.2019 р.

Назва	Кількість номерів	Дата відкриття
InterContinental Kyiv	272	09/2009
Hyatt Regency Kyiv	234	07/2007
Radisson Blu Hotel Kyiv	255	09/2005
Fairmont Grand Hotel Kyiv	258	03/2012
Hilton Kyiv	262	04/2014

Керівництво готелів вносять свої дані в систему і потім розраховують і оцінюють свою діяльність на рівні своїх конкурентів, і за можливості вдосконалюють чи змінюють стратегію ведення бізнесу.

В таблиці 2.3 наведено економічна характеристика діяльності готелю «InterContinental Kyiv» за період 2016-2018рр.

Таблиця 2.3

**Економічна характеристика діяльності готелю «InterContinental», м.
Київ у динаміці за період 2016-2018 рр.**

Рік	Кількість проданих номерів за рік	Завантаженість, %	Дохід, \$	ADR, \$	RevPAR, \$
2016	51 977	52	10 400 478	200	105
2017	58 530	59	11 472 586	196	116
2018	53 922	54	11 730 541	218	118

Як ми бачимо з наведеної таблиці дохід готелю з кожним роком збільшується, хоча загальна кількість проданих кімнат за рік зменшується. Це більшою частиною пов'язано з тим, що Україна з іншими країнами ЄС заключили безвізовий режим, що надає колосальні можливості як для українців, так і для іноземців – подорожувати, відкривати бізнес, організовувати конференції, форуми, зустрічі, наради з представниками відомих фірм. Але потрібно звернути увагу, що середня ціна за номер постійно коливається в межах +/- 5 - 20\$. З відкриттям нових можливостей - приходять і новий бізнес, а для його залучення готелю необхідно надати особливі привілеї для нових партнерів, тому готель знижує ціни на номери і дає деякі бонуси при проведенні конференцій, форумів, а це як висновок впливає на показник ADR і RevPar. Також на цьому фоні загострюється конкуренція між готелями. Порівняльна характеристика економічних показників готелю «InterContinental Kyiv» з іншими готелями- конкурентами наведена в таблицях нижче.

Показники середньої ціни за номер (ADR) і дохід на доступний номер за день (RevPAR) дуже важливо дивитися разом, так як окремо показник середньої ціни за номер не покаже, який дохід отримав готель, продаючи номер за цією ціною. Потрібно порівняти середню вартість номера з показником доходу для того, щоб зрозуміти, чи правильно була обрана ціна для продажу, а також простежити, як змінюється загальний дохід в залежності від ціни.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика відсоткової зміни економічного показника (завантаженість) готелю «InterContinental» та готелів-конкурентів в м. Києві за 2016-2018рр.

Завантаженість (%)	Період, рік		
	2016	2017	2018
Готель "InterContinental Kyiv"	52,6	47,7	53,5
Готелі-конкуренти	35,4	32,8	41,5
Індекс (MPI)	148,8	145,2	128,9
Рейтинг	1 з 5	1 з 5	1 з 5
% Зміна			
Готель "InterContinental Kyiv"	18,1	21,1	-8,2
Готелі-конкуренти	22,1	80,4	1,2
Індекс (MPI)	-3,3	-32,9	-9,3
Рейтинг	3 з 5	4 з 5	5 з 5

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика відсоткової зміни економічного показника (ADR) готелю «InterContinental» та готелів-конкурентів в м. Києві за 2016-2018рр.

ADR	Період, рік		
	2016	2017	2018
Готель "InterContinental Kyiv"	3897,2	3925,5	4719,1
Готелі-конкуренти	4155,4	4469,8	5247,1
Індекс (ARI)	93,8	87,8	89,9
Рейтинг	2 з 5	3 з 5	4 з 5
% Зміна			
Готель "InterContinental Kyiv"	10,3	15,5	13,5
Готелі-конкуренти	3,9	-1,5	11,2
Індекс (ARI)	6,1	17,3	2,1
Рейтинг	1 з 5	2 з 5	3 з 5

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика відсоткової зміни економічного показника (RevPAR) готелю «InterContinental» та готелів-конкурентів в м. Києві за 2016-2018рр.

RevPAR	Період, рік		
	2016	2017	2018
Готель "InterContinental Kyiv"	2050,9	1871,5	2522,7
Готелі-конкуренти	1469,4	1467,7	2175,7
Індекс (RGI)	139,6	127,5	115,9
Рейтинг	2 з 5	2 з 5	2 з 5
% Зміна			
Готель "InterContinental Kyiv"	30,3	39,9	4,1
Готелі-конкуренти	26,9	77,7	12,5
Індекс (RGI)	2,6	-21,3	-7,4
Рейтинг	3 з 5	4 з 5	5 з 5

Кожен готель прагне до того, щоб RevPAR і ADR були рівні і якомога вище, так як це означає 100% -ве завантаження готелю і максимальний дохід.

Кожного року співробітникам готелів IHG надсилають на особисту пошту анкету, де вони можуть оцінити своїх безпосередніх керівників, рівень заробітної плати, умови праці, особисте ставлення до компанії.

Голосування є абсолютно анонімним. Після проходження, обробляються всі дані та групуються по департаментам (табл.2.7). Якщо департамент набрав понад 85%, то персонал задоволений рівнем управління керівництві та умовами праці, але деякі моменти потребують удосконалення та поліпшення. Якщо нижче 85%, то керівнику департаменту необхідно скласти план, де буде розписано, з чим пов'язане незадоволення працівників, методи та шляхи вирішення проблеми. Протягом наступного року вводити указані методи в дію і моніторинг реакції співробітників. Вкінці року детальний звіт генеральному менеджеру та обговорення недоліків та плюсів використаних методик.

**Оцінки якості системи менеджменту готелю «InterContinental»,
м. Київ станом на 01.10.19 р.**

Департамент	Рівень оцінки, %
Інженерний відділ (Engineering)	95
Відділ їжі та напоїв (F&B Kitchen)	100
Відділ обслуговування номерів, конференцій (F&B Service)	84
Відділ прийому та розміщення (FO)	80
Відділ людських ресурсів (HR)	100
Відділ інформаційних технологій (IT)	100
Відділ постачання (Purchasing)	33
Відділ охорони (Security)	89
Відділ фінансів (Finance)	62
Відділ експлуатації номерного фонду (HSK)	100
Відділ продажів та маркетингу (S&M)	100

Отже, аналізуючи вище зазначені таблиці, можна зробити висновок, що готель "InterContinental Kyiv" протягом 3 років займав лідируючі позиції серед своїх конкурентів за завантаженістю номерного фонду, але незважаючи на це дохід підприємство отримувало немаксимально. Але це можна пояснити тим, що в країні нестабільна економічна ситуація і курс валюти змінюється кожен день. І тому незначні коливання можуть значно вплинути на фінальну фінансову картину підприємства.

2.2. Оцінка рівня якості послуг в готелі

Готелі мережі IHG розташовані в понад 160 країнах світу. І всі гості готелів очікують сервіс на найвищому рівні і відповідну якість. Готель «InterContinental Kyiv» конкурує з іншими 5-ти зірковими готелями в Києві такі як: Hilton, Hyatt Regency, Fairmont, а на просторах всієї Європи нараховується понад 30 готелів InterContinental. Станом на сьогоднішній день InterContinental Kyiv займає 2 місце серед готелів Європи за вподобаннями гостей. З чим це пов'язано? Звичайно з якістю надання послуг гостям і персоналом.

Також готелям мережі IHG допомагає підтримувати високу якість і рейтинг система стандартів, які створює наглядова рада в м. Лондоні. В кожному готелі діє низка стандартів або SOP (Standard operation procedures) для кожного департаменту. Організаційну структуру готелю можна знайти в Додатку К.

Кожного року рада перевіряє якість готелів за допомогою таємного гостя. Для нього надається список департаментів, які необхідно перевірити і за якими критеріями. Тобто гість вже заздалегідь знає, що працівники департаментів мають слідувати певним стандартам. Звичайно для кожного департаменту розписано свій процес роботи. Для департаменту прийому та розміщення, наприклад, процедура поселення та виселення гостя, для відділу бронювання процес прийняття бронювання по телефону, через сайти бронювання, від туристичних фірм, компаній, посольств.

Після перевірки таємний гість у відсотковому співвідношенні виставляє загальну оцінку для кожного департаменту. Задовільним для кожного департаменту є 80%.

Виставивши критерії, таємний гість проводить бесіду з генеральним менеджером готелю і розповідає, яке загальне враження на нього справили готель, персонал, чистота, та іде детальний огляд результатів кожного з департаментів. Гість описує, що саме було не так, щоб йому хотілось вдосконалити, покращити, а що було взагалі недопустимо.

Вже після бесіди через декілька тижнів готелю надсилають розгорнутий розбір та по яких критеріях був оцінений той чи інший департамент.

Якщо департамент не проходить перевірку, то менеджеру необхідно скласти план дій, що він має покращити, аби в майбутньому персонал більш якісно виконав свої обов'язки. Також менеджеру або адміністратору департаменту необхідно організувати тренінг для перегляду допущених помилок співробітникам, переогляд стандартів, вдосконалення навичок.

В 2019 році в готелі InterContinental Kyiv також проводилась перевірка якості методом - таємний гість. Згідно з результатами департамент F&B пройшов перевірку на 85%, департамент F&O – 70%, відділ бронювання – 65%.

Детальний розгляд за якими критеріями оцінював таємний гість відділ бронювання наведено в табл.2.8.

В департаменту бронювання є алгоритм введення розмови з гостем, а з наведеної таблиці ми бачимо, що агент бронювання не спитав декілька важливих питань, а саме:

- на рахунок трансферу з аеропорту;
- бронювання столиків в одному з ресторанів, барів готелю;
- не повторити номер підтвердження для гостя;
- тип ліжка (2 окремих ліжка чи 1 двоспальне ліжко?);
- тип оплати (які картки приймає готель).

Згідно з даною перевіркою керівнику департаменту необхідно зробити наступні кроки:

1. керівник та агенти прослуховують розмову знову;
2. виявляють помилки, які були допущені під час діалогу з гостем;
3. проводять тренінг щодо помилок та покращення розмови з гостем;
4. проводять алгоритм ведення розмови.

Через деякий час таємний гість знову перевіряє якість роботи відділу бронювання.

Наступним критерієм, що постійно підтримує відповідний рівень якості готелю - це постійне вивчення та задоволення потреб споживачів, гостей. При чому готель на постійній основі веде історію кожного гостя. Чим це може допомогти вдосконалити якість наданих послуг?

Якщо, наприклад, під час перебування, трапилось щось неприємне (зламаний кондиціонер, заселення не в те бронювання, відсутність гарячої води і т.п.), то важлива реакція керівництва, хід розв'язання проблеми, відгук гостя.

Таблиця 2.8

**Оцінка рівня якості послуг готелю «InterContinental», м. Київ методом-
таємний агент станом на 01.09.2019 р.**

№	Процес	Субпроцес	Результати оцінювання
1	Відповісти на телефонний дзвінок щонайбільше після 3 дзвінків зі стандартним зверненням IHC	Доброго ранку/дня/вечора! Відділ бронювання, мене звати XXX. Чим можу Вам допомогти?	5
2	Спитати ім'я гостя і назвати по імені щонайменше 2 рази за всю розмову	Скажіть, будь ласка, Ваше ім'я. Чи можете продиктувати по буквах, будь ласка?	3
3	Спитати дати заїзду і виїзду, кількість ночей	Вкажіть, будь ласка дату заїзду і виїзду. Отже дата заїзду..., а дата виїзду	3
4	Спитати кількість гостей.	Ви бронюєте номер під одномісне чи двомісне розміщення?	2
5	Спитати кількість номерів	Скільки кімнат Ви бажаєте забронювати?	1
6	Тип кімнати	Який тип номера Ви бажаєте забронювати?	4
7	Спитати ціль візиту	Вкажіть, будь ласка, мету Вашої подорожі (відпочинок, відрядження і тд.)	2
8	Спитати чи гість представляє компанію чи це індивідуальне бронювання	Ви представляєте компанію чи це індивідуальне бронювання	5
9	Уточнити чи гість зупинявся до цього в готелі? Чи являється учасником програми лояльності?	Ми раді, що вибрали саме наш готель для свого перебування в місті	10
		Містер/Міс дякуємо за Вашу лояльність, ми цінуємо це	
10.	Обов'язково вказати вартість номеру та що входить у вартість номеру (послуг, політика відміни)	Вартість номеру Стандарт становить...	15
	Спитати на рахунок сніданків	Чи бажаєте включити сніданок у Ваш тариф?	
11.	Спробувати продати категорію вище	Чи є у Вас побажання щодо номеру (високий поверх, вид на місто, площа номера і т.д.). Можливо Вам буде зручніше в нашому номері Делюкс/Клаб Делюкс/Екзекутив?	10
12.	Уточнити і-мейл гостя, щоб надіслати підтвердження	Скажіть, будь ласка, Вашу електронну адресу, щоб ми могли надіслати Вам підтвердження?	3
13.	Обов'язково повторити всі уточнення	Отже, Містер/Міс Ви забронювали номер.. на дати. т.д.	2

Вирішивши ситуацію, персонал департаменту прийому та розміщення записує до профайлу гостя: чому виникла проблема, реакція гостя, вирішення задачі керівництвом/персоналом. Наступного разу, коли гість буде приїжджати в готель, співробітники будуть знати, на що впершу чергу потрібно звернути увагу.

Інша ситуація, коли при бронюванні гість вказав свої вподобання та побажання щодо номеру (високий поверх, тихий номер, номер для курців, номер з видом на місто і т.п.). В даному випадку необхідно попередити та внести побажання в систему, щоб інформація була доступна співробітникам відповідних відділів, що характеризує швидкість роботи і якість кооперації між колегами і департаментами, а як результат задоволений гість – висока якість обслуговування та послуг.

Також через всю мережу готелів IHG було введено програму лояльності IHG Rewards Club. Завдяки цій програмі персонал може вносити всі необхідні дані гостя, щоб, наприклад, при наступному заселенні реєстрація гостя пройшла якомога швидше та ефективніше. Великим плюсом є те, що разом з програмою Opera, можна прослідкувати всі недоліки минулого перебування та побажання на майбутні бронювання. І звичайно для учасників програми лояльності діють додаткові бонуси та привілеї (додаток E).

Крім цього, наглядова рада кожному готелю ставить цілі або як їх називають в компанії - метрики, які необхідно досягти протягом місяця, року. Так однією з найважливіших метрик готелю є привітання членів програми лояльності IHG Rewards Club та залучення нових учасників. Зазвичай задовільним є 75%, але це залежить від готелю, а саме: в якій країні він знаходиться, територія розташування в місті, рівень конкуренції.

Таблиця 2.9

**Динаміка зміни реєстрації та привітання членів програми лояльності
IHG Reward Club готелю «InterContinental», м. Київ**

	Рік		
	2016	2017	2018
Реєстрація нових членів програми лояльності	305	317	374
Привітання членів програми лояльності при заселенні гостей, %	88,8	88,4	89,8

Як ми бачимо з наведеної таблиці з кожним наступним роком рівень залучення учасників в програму лояльності збільшується. Цей показник до 2016 року мав низький показник у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в країні. Починаючи з 2017 року ситуація в м. Києві з туристичним бізнесом почала покращуватися. Новий бізнес поступово почав входити на ринки України, що принесло з собою більше туристів, конференцій, турів, зустрічей, форумів, а відповідно збільшення відсотка залучення гостей.

Показник привітання учасників програми лояльності також збільшився станом на 2018 року на 1,2-1,4%, порівнюючи з іншими роками, що аналогічно пов'язано з прийнятим законом про без віз, а як результат залучення та збільшення туристичного потоку до України.

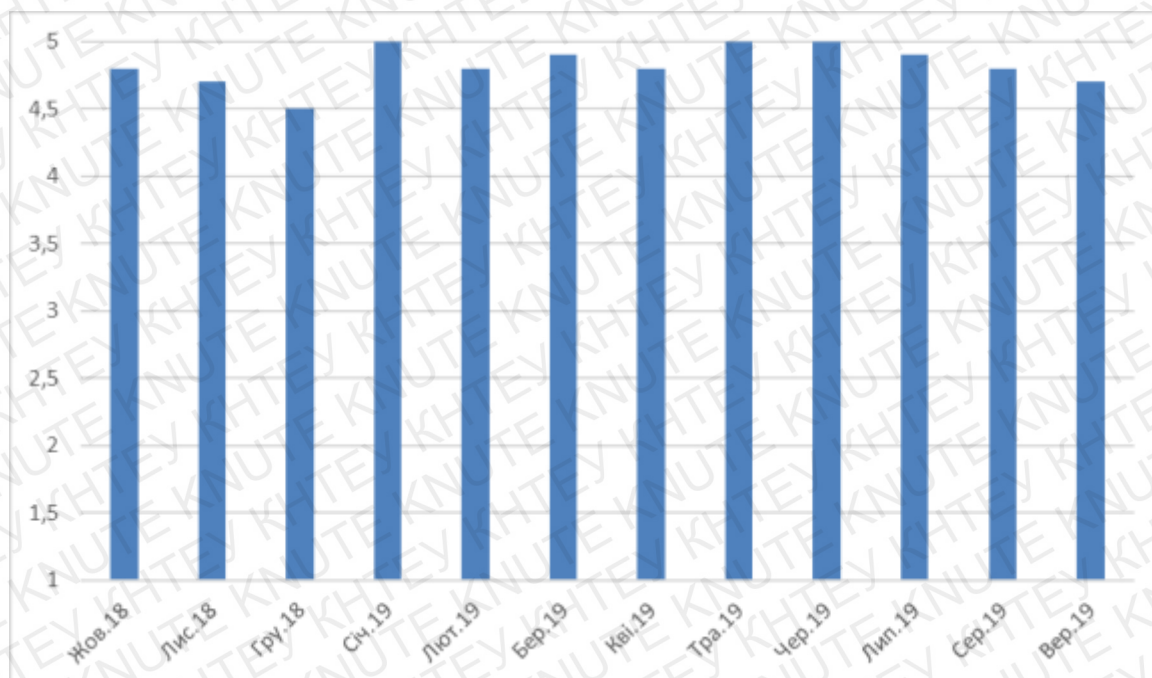
Найкращим експертом з якості звичайно залишається гість. Тому після його від'їзду готель надсилає анкету, в якій гість оцінює готель за низкою критеріїв, а саме: розташування, чистота, якість їжі, персонал, оцінка номерного фонду, стан обладнання та устаткування в номерах, ресторанах, барах, відповідність ціна-якість - всі показники групуються по департаментах. Вкінці анкети гість може залишити коментар, що він хотів би покращити. Комплексна оцінка варіюється від 1 до 5 балів.

Таблиця 2.10

**Динаміка оцінки рівня якості послуг готелю «InterContinental»,
м. Київ протягом 2016-2018рр.**

	Відгуки гостей на сайті IHG			Відгуки гостей на сайті Trip Advisor		
	Період, рік					
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Кількість залишених відгуків гостями, од.	26	21	26	67	20	18
Комплексна оцінка, бал	4,9	4,9	4,6	4,8	4,7	4,9
Ціль, бал	4,6	4,6	4,6	4,5	4,4	4,3

Готель «InterContinental» слідкує за відгуками та оцінками рівня якості наданих послуг гостей не тільки з офіційного сайту, але і з інших сайтів бронювання номерів таких, як : Trip Advisor, Booking.com, Expedia, Hotel.com і т.п. Так в табл. 2.10 наведена динаміка оцінка рівня якості послуг готелю гостями протягом 2016-2018 рр.



*Рис.2.1. Комплексна оцінка якості послуг готелю "InterContinental",
м.Київ протягом 2018-2019рр*

З діаграми ми бачимо, що загальна оцінка якості готелю "InterContinental" коливається між 4,5-5 балами, що говорить про високу

конкурентоспроможність та якість представлених послуг. Показник коливається в залежності від сезону. Влітку та взимку зазвичай завантаженість готелю невисока, тому увага до гостей максимальна, а восени та навесні завантаженість збільшується у зв'язку з проведенням різних заходів, форумів та конференцій, тому іноді важко забезпечити гостям повну віддачу і можливо несвоєчасна реакція персоналу на проблему гостя.

2.3. Аналіз системи менеджменту якості готелю

Мережа готелів, як показує закордонна практика, – це найбільш ефективний спосіб ведення господарства в готельному бізнесі. Сьогодні у світі налічується понад 300 міжнародних готельних мереж, від дрібних із декількома десятками об'єктів до достатньо розвинутих, що містять в собі тисячі готелів. За даними Всесвітньої туристичної організації у світі діють 16 млн готелів, причому 25 % із них належать до готельних мереж.

Масштаби готельних мереж призводять не тільки до ускладнення управління, але й до ускладнення менеджменту якості. Через те, що більшість з готелів по всьому світу працюють за контрактом або за договором франчайзингу, то окремим пунктом є дотримання стандартів якості мережі.

Одним зі кроків реалізації системи менеджменту якості готелю «InterContinental» є визначення факторів, що впливають на управління якістю послуг та їх пріоритети. До прямих факторів впливу на процес менеджменту якості на даному підприємстві відносяться:

- економічні (рівень цін, форма та розмір оплати праці, співвідношення між собівартістю та ціною та ін.);
- організаційні (забезпечення ресурсами, плановірність та ритмічність роботи, наукова організація праці, організація надання послуг, тощо);
- технічні (стан та якість технічного оснащення, якість технологічного обладнання, матеріально-технічне забезпечення);
- соціальні (підбір, розстановка, переміщення кадрів, мікроклімат у колективі, культура обслуговування, побутові умови працівників);
- політичні;
- правові;

- міжнародні;
- природно-географічні;
- соціально-культурні фактори.

Як ми бачимо якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Для попередження впливу цих факторів на рівень якості необхідна система менеджменту якості. При цьому потрібні не окремі розрізнені і епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес створення продукту з метою підтримки відповідного рівня якості.

Для того, щоб проаналізувати систему менеджменту якості розглянемо організаційну структуру готелю (дод. Е). Вона відображає розташування кожного підрозділу в загальній організації засобу розміщенні та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків.

Організаційна структура готелю «InterContinental» відображає внутрішню будову системи якості, повноваження та обов'язки, які покладені на кожного працівника. Права і обов'язки керівництва визначаються виходячи із потреб задоволення бажань гостей через власні можливості і ресурси. Оперативні рішення спираються на чітко зафіксовану управлінську ієрархію. На вищій ланку управління готелем, покладено відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень та якість готельних послуг. Підрозділи є функціональними ланками, кожна із яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають одну загальну мету – задоволення потреб гостей, шляхом підвищення якості послуг.

Структура управління готелю «InterContinental» відноситься до лінійно-функціональних. Свої рішення департаменти здійснюють через безпосередніх керівників (супервайзер, директора департаменту) або через генерального менеджера. Масштабні рішення, такі як: зміна умов програми лояльності, стандарти, здійснюються через наглядову раду. Така структура управління найбільше притаманна міжнародним готелям.

Діяльністю готелю керує генеральний менеджер. Він діє від імені підприємства, є його представником у взаємовідносинах з іншими готелями, агенствами, організаціями та розпоряджається його майном; діє відповідно до

статуту готелю, має широкі права як керівник – єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності перед власниками – ТОВ «Готель менеджмент».

У розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, генеральному менеджеру готелю допомагає директора департаментів. Будь-які накази, розпорядження, що підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим департаментам і їх працівникам.

Заступник генерального менеджера та директора підрозділів мають право діяти від імені підприємства, в разі його відсутності та заміщують його. За кожним директором закріплені конкретні керівні функції. Вони в свою чергу, за окремим виключенням, мають у своєму розпорядженні одну або декілька служб.

До принципів управління якістю в готелі «InterContinental» можна віднести: забезпечення прибутковості діяльності та благополуччя працівників; відповідальність керівництва; забезпечення необхідних ресурсів (людських та матеріальних) для впровадження системи якості та виконання поставлених завдань; взаємодія зі споживачем; орієнтація на вимоги міжнародних та державних стандартів в галузі якості.

Кожного року всі департаменти проходять анонімне опитування, де проводять оцінку систему менеджменту (його функції, методи управління), а саме безпосередньо свого керівника департаменту, а потім вже генерального менеджера, умов праці, заробітню плату, медичне страхування, загальна оцінка бренду. В табл. 2.11 наведена динаміка рівня оцінки системи менеджменту протягом 2017-2019 рр.

Таблиця 2.11

**Оцінка системи менеджменту персоналом готелю «InterContinental»,
м. Київ за період 2017-2019 рр.**

Департамент	Період, рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2017 до 2018	2018 до 2019	2017 до 2018	2018 до 2019
Інженерний відділ (Engineering)	90	86	95	-4	9	-4,4	10,5
Відділ їжі та напоїв (F&B Kitchen)	96	100	100	4	0	4,2	0,0
Відділ обслуговування номерів, конференцій (F&B Service)	86	89	84	3	-5	3,5	-5,6
Відділ прийому та розміщення (FO)	73	81	80	8	-1	11,0	-1,2
Відділ людських ресурсів (HR)	95	100	100	5	0	5,3	0,0
Відділ інформаційних технологій (IT)	95	100	100	5	0	5,3	0,0
Відділ постачання (Purchasing)	50	47	33	-3	-14	-6,0	-29,8
Відділ охорони (Security)	75	86	89	11	3	14,7	3,5
Відділ фінансів (Finance)	65	75	62	10	-13	15,4	-17,3
Відділ експлуатації номерного фонду (HSK)	90	95	100	5	5	5,6	5,3
Відділ продажів та маркетингу	100	100	100	0	0	0,0	0,0

Під час менеджменту якості управлінський апарат готелю використовує економічні (планування, аналіз, стимулювання, ціноутворення, фінансування), організаційно-адміністративні (рекомендаційні, адміністративні,

погоджувальні) та соціально – психологічні (соцдослідження, планування, регулювання, пояснення, виховання, спонукання, змагання, критика) загальні методи теорії управління, а також методи контролю якості (контроль документації, внутрішні перевірки; облік та аналіз витрат на якість не ведеться), метод самоконтролю та самооцінки.

В табл. 2.12 вказані основні 6 функцій, які виконують керівники департаментів, а саме: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання і оцінка виконання цих функцій керівниками департаментів.

З наведених таблиць, ми бачимо що персона деяких департаментів, а саме: відділ постачання, відділ фінансів, а також відділ прийому та розміщення неповноцінно задоволені системою менеджменту підприємства. Для цього є декілька причин: в першу чергу, це звичайно заробітня плата (рівень оцінки функції мотивації 2-3 бали). На жаль, основним фактором мотивації персоналу в нашій країні поки залишається заробітня плата, а не розвиток, удосконалення навичок. Тому, що не конкурентоспроможні заробітні плати порівняно з іншими ринками та нестабільна економіка країни. Іншим важливим фактор незадоволення працівників є організація та координація роботи персоналу керівником відділу. Дуже важливо проаналізувати ситуацію в кожному департаменті і зрозуміти її виникнення, а після - прийняти заходи щодо усунення цих причин для того, щоб персоналу було комфортно працювати. Тому що якщо працівники незадоволені своєю роботою, керівництвом, вони будуть виконувати свою роботу не на 100% і не з ентузіазмом, а це в свою чергу тяне за собою низку якості наданих послуг і результат – низька оцінка рівня якості готелю гостями. Все взаєпов'язано і тому необхідно розглядати всі процеси комплексно. Не можна щось вдосконалювати, поліпшувати, а на щось не звертати уваги. Якщо такі показники оцінки системи менеджменту від персоналу, то потрібно діяти негайно.

Таблиця 2.12

**Рівень оцінки функцій системи менеджменту готелю «InterContinental»,
м. Київ станом на 01.10.2019 рр.**

Процес	Функції						Результат оцінювання
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація	Регулювання	
Технічне забезпечення	5	5	4	4	5	5	28
Сервіс	5	5	5	5	5	5	30
Приготування	4	4	5	4	4	5	24
Прийом та розміщення	4	4	3	4	3	4	22
Пошук людських ресурсів	5	5	5	5	5	5	30
Інформаційні комунікації	5	5	5	5	5	5	30
Постачання	2	3	2	3	2	2	14
Охорона	4	4	4	4	4	4	24
Фінансування	4	3	3	4	3	3	20
Хаускіпінг	5	5	5	4	5	5	29
Продажі та маркетинг	5	5	5	5	5	9	30

Тому можна зробити висновок, що одним із найважливішим елементом, ресурсом готелю – це персонал, який є ключова ланка менеджменту якості послуг. І основні напрями його розвитку:

- професійний розвиток, управління діловою стратегією;
- побудова систем традиційної і нетрадиційної компенсації;
- формування корпоративної культури;
- використання комп'ютерних технологій в управлінні персоналом.

З метою забезпечення стимулів до праці, професійного росту, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву слід:

- під час підбору працівників виходити з їх здатності виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови роботи, що допомагають досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого клімату;

- реалізувати можливості кожного працівника підприємства за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і більш широкого залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, у тому числі їх вплив на якість;
- слідкувати за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачеві і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля шляхом їх належного визнання і надання винагороди за досягнуті результати;
- регулярно розглядати чинники щодо стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;
- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

Тому керівництво готелю «InterContinental» проводить ряд заходів, які покращують та вдосконалюють роботу персоналу, а відповідно підвищується якість послуг та загальна продуктивність готелю.

До цих заходів можна віднести:

1. Щоденні звіти;
2. Щоденні ранкові наради;
3. Збір всього персоналу готелю раз в місяць для колективного обговорення результатів;
4. Виконання поставлених цілей наглядовою радою кожним готелем мережі IHG;
5. Аналіз відгуків гостей відділом роботи з гостями (Guest Relation);
6. Готовність департаментів до аудиту під ви дом таємного гостя від наглядової ради.

Щоденні звіти – це звіти, які відділ прийому та розміщення робить протягом нічного аудиту. В них відображено скарги гостей протягом дня та їх вирішення персоналом; заїзд віп-гостей, учасників програми лояльності та яспосі їх привітання; коментарі гостей щодо їхнього перебування; щоденний дохід, який отримує готель від кімнат та споживання їжі та напоїв, середня ціна

на номер за день, середній дохід від наявного номеру; конференціїб форумиб зустрічі, які відбудуться в готелі в цей день; оцінка якості гостями на офіційному сайті готелю та інших; кількість заїздів та виїздів. Тобто стислий виклад необхідної інформації, щоб персонал мав уявлення, що відбувається в готелі, а для керівників аналіз роботи співробітників.

Проаналізувавши короткі звіти, керівники департаментів збираються на ранкову нараду і обговорюють неприємні ситуації з гостями (за наявністю), які трапились протягом дня, аналіз завантаженості готелю, прибутку, рейтингу серед конкурентів; обговорення нового бізнесу, який можливо буде скоро в м. Київ, або методи залучення нових партнерів; заборгованість компаніями за споживання послуг; актуальні події, які відбудуться в готелі в найближчий час; керівники також діляться своїми новими ідеями для покращення роботи готелю та удосконалення навичок персоналу.

На початку місяця генеральний менеджер готелю збирає весь персонал готелю для обговорення подій, які трапились протягом попереднього місяця, економічних показників, рейтингів серед інших готелів м. Києва та готелів Європи, обговорення хороших та поганих відгуків гостей, оголошення працівників місяця, інформування працівників про аудит, найближчі важливі конференції, форуми, зустрічі, оголошення поставлених цілей готелю наглядовою радою з м. Лондон, колективне обговорення, яким чином ми можемо досягти тих чи інших результатів.

Кожного місяця наглядова рада надсилає на кожен готель 5 показників, які готель має виконати протягом наступного місяця, враховуючи специфіку його розташування, економічної та політичної ситуації в країні, рівень потоку туристів, бізнес-процесів, річний дохід готелю, рівень конкуренції з іншими міжнародними готелями. Якщо готель не виконує більше 2 показників протягом тривалого проміжку часу, то наглядова рада вирішує відправити до готелю аудита під виглядом таємного гостя, щоб перевірити причину невиконання поставлених цілей.

Відділ роботи з гостями постійно наглядає і моніторить відгуки гостей про їхнє перебування в готелі. Протягом двох тижнів, персонал збирає

інформацію, розпитують колег і тоді збираються з кожним департаментом, і обговорює кожну ситуацію окремо, щоб в майбутньому уникнути даної проблеми знову, а за необхідності супервайзери роблять алгоритм дій для працівників для тієї чи іншої ситуації.

Система менеджмент якості на досліджуваному підприємстві ґрунтується на наступних законах та закономірностях, які є важливими елементами механізму менеджменту якості: закон інтеграції менеджменту якості (координація діяльності всього персоналу на проблемах поліпшення якості послуг); єдність системи менеджменту, стабільність внутрішніх зв'язків; закон оптимального поєднання централізації та децентралізації прийняття рішень в менеджменті якості; відповідність форм управління формам власності.

Також, щоб підвищувати якість послуг управлінський апарат готелю визначає основну маркетингову стратегію. Вибір маркетингової стратегії задає напрям відповідному рівню якості, визначає місце підприємства на ринку готельних послуг, полегшує можливість уявити гарантований набір послуг та рівень їх якості. Маркетолог надає керівництву інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо рівня якості послуг, який відповідатиме вимогам відповідного сегменту ринку. Більшість рішення, що приймаються керівництвом стосовно якості засновані на маркетинговій інформації. Відповідно з причини недостатності цієї інформації процес управління якістю значно ускладнюється.

Для залучення гостей та нових партнерів, готель «InterContinental» використовує наступні заходи:

- загальний сайт мережі IHG, де за допомогою пошуку можна знайти досліджуваний готель, інформацію про нього та забронювати номер;
- власний сайт <http://kyiv.intercontinental.com/>, який містить достатньо інформації трьома мовами про послуги, розташування готелю, представлені фото номерів з їх описанням, цінами та кількістю. З сайту також можна забронювати проживання;
- інформацію про готель можна знайти на сайтах та у рекламних проспектах туристичних фірм та пошукових порталів;

- особиста участь керівництва (звертання до потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами готелю);
- розробляються і друкуються рекламні матеріали: візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо;
- готель бере участь у міжнародних конференціях та виставках;
- ведення сторінки в соціальних мережах, де гості можуть знайти, які заходи будуть проходити найближчим часом в готелі, спеціальні пропозиції в ресторанах та барах, проведення важливих заходів, фото страв різної кухні в ресторанах, новинки.

Питання рекламування послуг готелю вимагає особливої уваги. Потрібно сформувати стійкий інтерес до готелю й зміцнювати його імідж роблячи акцент на якості послуг. Рекламні матеріали, витримані в єдиному фірмовому стилі, повинні бути присутніми у всіх підрозділах, що надають послуги споживачам.

Важливим фактором для маркетингової діяльності є також те, що готель входить в міжнародну мережу, тому необхідно дуже чітко дотримуватись певних критеріїв, які будуть відповідати не тільки готелю, який розташований в одній країні, але і всім іншим готелям по всьому світу. Адже коли гість планує відвідати готель «InterContinental» в м.Берлін, наприклад, а потім приїхати в м. Київ, то він очікує аналогічний сервіс та якість послуг.

Для сьогодення необхідним пунктом є ведення сторінок в соціальних мережах. Адже в них також можна проплачувати рекламу, яка буде набагато ефективніша, ніж інші типи реклами. Так, наприклад, можна оплатити рекламу в Instagram, Facebook, YouTube.

Тому можна зробити висновок, що здавалося б встановлені незначні процеси удосконалення системи якості, але в результаті все разом робить готель «InterContinental» (і мережу IHG в цілому) одним з найкращих готелів міста Києва, та Європи. Готель намагається завжди робити все на максимальному рівні і бути на крок попереду за своїх конкурентів.

Орієнтація на майбутнє, постійний пошук шляхів покращення діяльності, таким має бути основне завдання менеджерів готелю, якісне обслуговування

сьогодні – це зростання попиту та доходів завтра, а значить зміцнення конкурентних позицій, забезпечення розвитку підприємства.

РОЗІДЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ГОТЕЛІ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування процесу вдосконалення менеджменту якості послуг в готелі

Дослідивши і проаналізувавши діяльність готелю «InterContinental», ми побачили, що рівень надання готельних послуг готелем серед конкурентів на високому рівні. Також ми з'ясували, що на якість готельних послуг впливає економічна та політична ситуація в країні, так як починаючи вже з 2016 року рівень завантаженості готелю збільшувалася протягом 2 наступних років, а це в свою чергу збільшувало рейтинг готелю серед конкурентів на міжнародній арені. Що, як наслідок, спонукає готель покращувати та вдосконалювати якість своїх послуг, щоб мати лідируючі позиції серед своїх конкурентів в м. Київ, а також серед готелів «InterContinental» в Європі.

Тому готель може вибрати декілька варіантів для вдосконалення та поліпшення якості послуг (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Методи вдосконалення менеджменту якості послуг в готелі «InterContinental»

Метод	Зміст методу	Оцінка ефективності	Тривалість досягнення результатів, рік	Відповідальний керівник
Ведення позицію спеціаліста з якості послуг	на початковому етапі запровадити окрему позицію – спеціаліст з якості послуг, а в перспективі на майбутнє запровадити окремий департамент, який буде моніторити, розбирати та вирішувати проблеми пов'язані з якістю наданих послуг	5	1	Генеральний менеджер готелю
Бенчмаркінг	покращення, удосконалення якості послуг за допомогою конкурентів, вивчення їхніх сильних сторін і запровадити ідентичні процеси на підприємстві	3-4	2-3	Директор відділу продажів та маркетингу

Перший метод покращення менеджменту якості послуг – це ведення окремої позиції, а саме спеціаліст з якості готельних послуг. Працівник має контролювати та удосконалювати систему менеджменту якості, що вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т. ін.

Обов'язки працівника:

- виділення необхідних людських ресурсів;
- можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства;
- можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки;
- погоджену діяльність різних підрозділів та служб у процесі розробки.

Спеціалісту необхідно буде заохочувати працівників з інших департаментів до вивчення та розуміння важливості якості представлених послуг готелю.

До основних задач працівника на різних стадіях розробки, впровадження та функціонування системи управління якістю пропонується віднести:

- професійне навчання персоналу в галузі менеджменту якості за допомогою тренінгів, форумів, бесід, запрошення кваліфікованих спеціалістів, за можливості відрядження в інший готель мережі IHG;
- планування проведення та впровадження різних заходів щодо вдосконалення та поліпшення якості послуг в готелі;
- розробка спеціальних документів, алгоритмів для поліпшення менеджменту якості, опис процесів, а саме: запис та пояснення проблем пов'язаних або що виникли з якістю послуг, результати діяльності управлінського апарату щодо поліпшення та удосконалення якості послуг;
- відповідність державним та міжнародним стандартам;
- організація проведення внутрішніх аудитів;
- аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей;

- визначення результативності проведених коригувальних і попереджуючих дій;
- підготовка звітів щодо результативності впроваджених процесів в роботу готелю.

Для ефективної організації роботи спеціаліста необхідно надати йому наступні повноваження: право одержувати необхідну інформацію в галузі якості від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами та записами; право контролювати хід робіт у рамках розробки системи управління якістю; право доступу до першого керівника підприємства, представника керівництва з якості, інших керівників.

Важливо забезпечити роботу необхідними ресурсами (приміщенням, інформацією, оргтехнікою, нормативною документацією), надати йому самому підвищувати свою кваліфікацію та за можливості проходити навчання в галузі якості.

Відповідальність за роботу системи управління якістю повинна бути покладена на всіх керівників підприємства, його служб і підрозділів, у рамках їхніх функцій.

Необхідно підкреслити важливість навчання в галузі якості. Для забезпечення успішної роботи та перспективи вдосконалювати якість послуг готелю потрібно постійно проводити навчання для всіх рівнів персоналу. При цьому починати треба з вищого керівництва.

Тому необхідно проводити різноманітні тренінги, курси, семінари щодо поліпшення та вдосконалення якості послуг в готельному бізнесі. Це можна реалізувати за допомогою наймання додатково професійного спеціаліста або відправити заявку до центрального офісу мережі IHG з проханням надати можливість організувати даний тренінг чи семінар в готелі. На рис. 3.1 схематично зображено план навчання працівників різних методів покращення та вдосконалення якості готельних послуг їхніми безпосередніми керівниками та тренером (спеціаліст з якості послуг).



Рис.3.1 Блок-схема організації проведення тренінгів для персоналу щодо поліпшення якості послуг в готелі «InterContinental», м. Київ

Як ми бачимо з рисунку, впершу чергу необхідно провести тренінги для керівників та супервайзерів департаменту, після керівники мають скласти власний тренінг, можливо доповнити його своїми пропозиціями щодо вдосконалення якості послуг, обов'язково має бути дискусія, щоб обговорити всі плюси та мінуси запропонованих методів. Коли керівники та супервайзери провели тренінг між собою, необхідно щоб супервайзер провів аналогічну процедуру як його керівник, тобто провести тренінг, озвучити запропоновані методи керівника, також їх обговорити, і плюс до цього запропонувати свої – дискусія і обговорення результатів. Тренінг зі спеціалістом буде більше як ознайомчий, розглянення на початку базових прикладів та методів, наголошення на важливості надання якісних послуг готелем. Останнім має бути тренінг з керівником департаменту, коли працівники зможуть запропонувати йому свої пропозиції, які вони

вважають будуть більш чи менш дієві, так як вони найбільше проводять час з гостем.

Система менеджменту здійснюється відповідно до плану системи менеджменту якості, що розглядається як план якості підприємства, що періодично переглядається й актуалізується. На підприємстві також необхідно створити стратегічний план проектів. Система якості в готелі «InterContinental» має складатися з наступних робочих елементів:

- маркетингової діяльності;
- технічних умов надання послуги;
- політики підприємства в області якості;
- документації з якості;
- внутрішніх перевірок якості.

Після складання плану з якості необхідно розробити політику (загальні наміри і напрям діяльності підприємства, офіційно сформульовані вищим керівництвом) та цілей (задоволення споживача постійним підвищенням якості послуг; врахування вимог суспільства і захист навколишнього середовища, економічна ефективність від впровадження системи якості; та ін.) в галузі якості.

Другим способом вдосконалення якості послуг є бенчмаркінг. Це безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [37].

Бенчмаркінг — це засіб для вдосконалення діяльності та практики найкращої якості з використанням найкращого досвіду в даній сфері.

Метод бенчмаркінг складається з декількох етапів (табл. 3.2)

**Реалізація менеджменту якості за допомогою бенчмаркінг в готелі
«InterContinental», м. Київ**

Етапи бенчмаркінгу	Зміст
Планування	складається з трьох кроків: визначення об'єкта бенчмаркінгу, пошук найкращих варіантів в даній сфері, визначення методу збору інформації та збір цієї інформації
Аналіз	включає в себе два кроки: визначення слабких сторін власної компанії в досліджуваній сфері, проектування очікуваного рівня
Інтегрування	складається з таких кроків: встановлення функціональних цілей, налагодження комунікаційних зв'язків
Дія	включає такі кроки: розробка планів впровадження, впровадження та моніторинг
Зрілість	полягає у відповіді на запитання: чи інтегровано практику в процес діяльності фірми, чи досягнуто позиції лідера в даній сфері

Розрізняють три фази бенчмаркінгу [37] :

1. Підготовча. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію. Порівняльних аналогів при цьому має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості — витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі поверховими.
2. Аналіз. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.
3. Впровадження. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент тут робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Враховуючи те, що ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, і з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємство повинно проводити перманентний бенчмаркінг з тим, щоб на цій основі забезпечити виявлення та впровадження інновацій і раціоналізаторства.

Як вже зазначалось в розділі 1, підприємству краще використовувати відразу декілька методів покращення якості, щоб в майбутньому вибрати той, який найбільше підходить, але звичайно це залежить від фінансових можливостей підприємства та рівня необхідності цих методів. Адже можливо на даному етапі розвитку готелю достатньо буде тільки один.

3.2 Програма вдосконалення менеджменту якості послуг в готелі

Кожному підприємству, а особливо якщо це стосується готельного чи ресторанного бізнесу, необхідно вдосконалювати та поліпшувати рівень якості та забезпечити ефективний менеджмент якості. Тому в цьому розділі ми розглянемо декілька заходів щодо поліпшення менеджменту якості в готелі «InterContinental» та розрахуємо собівартість та приблизний період коли заходи будуть давати результат підприємству.

Перший захід щодо поліпшення та вдосконалення менеджменту якості – наймання кваліфікованого спеціаліста зі знанням методів та засобів покращення менеджменту якості на підприємствах готельного та ресторанного типу.

Для впровадження даної позиції на підприємстві необхідно надати працівнику приміщення та відповідну техніку для виконання робочих завдань, відкрити доступ до звітів, економічних показників та результативності діяльності готелю, надання матеріалів для ведення документації та звітності.

Потім необхідно буде організувати проходження для працівника курсу для підвищення кваліфікації термін 1- 2 місяців, щоб освіжити свої знання та вивчити сучасні та новітні методи вдосконалення якості в готельному бізнесі. Протягом проходження курсу працівнику необхідно буде підготувати відповідну документацію щодо вдосконалення та поліпшення рівня якості на підприємстві, також в ході курсу підготовлювати різномітні тренінги для персоналу готелю.

Тренінги мають мати різний заходи поліпшення якості в залежності від департаменту. Для кращого та змістовного тренінгу необхідно буде запросити з кожного департаменту співробітника, щоб краще зрозуміти, які заходи та методи будуть краще працювати.

Або ж можна замінити курси запрошенням професіонала, який допоможе скласти тренінги для персоналу, а надалі вже працівник сам буде складати їх. Для цього необхідно буде декілька візитів. А вже після цього правник складає потрібну документацію, а на основі отриманої інформації, після спілкування з запрошеним професіоналом, складає план тренінгів для кожного департаменту. Також обов'язково потрібно встановити послідовність ведення тренінгів для кожного департаменту. Так першими департаменти мають бути прийому та розміщення, F&V департамент, тому що вони найбільше контактують з гостями, а вже потім інші департаменти. Головний критерій для відбору – рівень контакту з гостями. В готелі «InterContinental» понад 300 працівників і зрозуміло, що в один тренінг неможливо було охопити всіх працівників одного департаменту. Тому потрібно скласти графік проходження тренінгу так, щоб всі працівники мали можливість його відвідати.

Додатковим плюсом буде складання інтернет платформи, де працівники зможуть знайти інформацію щодо графіку проходження тренінгу, а після його проходження його зміст. Дуже важливо, щоб зміст тренінгу був доступний тільки для тих працівників, які його пройшли зі своїми колегами в готелі, тому що ефективності від того, що працівник просто прочитає зміст буде мала, важливе сам процес обговорення та дискусії. Також на сайті можна буде нововведення, які будуть відбуватись в готелі щодо поліпшення рівня якості. А під постом працівники зможуть коментувати дані нововведення, як вони діють на практиці так які результати вони дають.

Працівники зможуть знайти інформацію, які цікаві зміни відбулись в інших готелях мережі IHG щодо вдосконалення рівня та менеджменту якості. Також працівники на сайті завжди матимуть можливість запропонувати свої способи поліпшення якості на підприємстві.

За можливості спеціаліст з менеджменту якості матиме можливість поїхати у відрядження в інший готель мережі IHG для проходження тренінгів від наглядової ради та підвищення кваліфікації, запозичення різних заходів щодо вдосконалення менеджменту якості.

В перспективі можна буде виоремити окремий департамент для моніторингу, ведення документації, організації тренінгів щодо поліпшення менеджменту якості та загального рівня якості в готелі «InterContinental».

В табл. 3.3 наведено категорії витрат, які готелю доведеться взяти на себе, щоб втілити в життя даний захід.

Таблиця 3.3

Витрати готелю «InterContinental», м. Київ для введення в дію програми щодо поліпшення менеджменту якості станом на 01.11.2019 р.

Процес	Витрати за місяць, грн	Період, рік	Витрати за зазначений період, грн	Сумарні витрати, грн
Необхідна техніка для проведення робіт	25 000	1 рік	25 000	290 200
Канцелярія	350		4 200	
Заробітна плата	16 000		192 000	
Курси/запрошення професіонала	15 000		15 000	
Запровадження інтернет-платформи для готелю	25 000		25 000	
Організація тренінгів для департаментів готелю	1 000		11 000	
Відрядження для підвищення кваліфікації	18 000		18 000	

Дана таблиця вказує витрати готелю станом на 01.11.19 рік на перспективу введення посади в готелі на наступний 2020 рік. Як ми бачимо загальні витрати, які понесе підприємство становить майже 300 тис. грн. Великі витрати пов'язані з інформаційними комункаціями, так як введення інтернет-платформи та закупівля необхідної техніки. З таблиці ми також бачимо, що готель має провести понад 11 тренінгів для своїх працівник на тему вдосконалення та поліпшення якості. В табл. 3.4 вказано детальний графік проведення тренінгів для всіх департаментів готелю протягом року.

Таблиця 3.4

**Графік проведення тренінгів щодо поліпшення якості в готелі
«InterContinental», м. Київ в 2020 році**

Дата	Відділ	Рівень оцінки важливості (від 1 до 5)	Період повтору тренінгу, міс
03.02.2020	Їжі та напоїв	5	5
17.02.2020	Прийому та розміщення	5	5
02.03.2020	Обслуговування номерів, конференцій	5	5
16.03.2020	Експлуатації номерного фонду	5	5
06.04.2020	Продажів та маркетингу	5	5
27.04.2020	Відділ охорони	4	12
12.05.2020	Людських ресурсів	3	12
25.05.2020	Відділ фінансів	3	12
08.06.2020	Інформаційних технологій	2	12
29.06.2020	Постачання	2	12
06.07.2020	Інженерний відділ	2	12

Отже, як ми бачимо перша половина 2020 року піде на те, щоб організувати робоче місце для працівника та проведення підвищення кваліфікації за допомогою тренінгів або запрошення спеціаліста. Починаючи вже з лютого 2020 року, працівник готелю почне проводити перші тренінги для своїх колег для підвищення рівня якості в готелі в цілому. Тому перші результати можна очікувати через 2-3 місяця. В табл.3.5 наведено приблизний рівень підвищення якості послуг готелю «InterContinental» за допомогою проведення тренінгів для персоналу.

Проаналізувавши дані, які наведені в таблиці, можна зробити висновок, що рівень якості послуг готелю «InterContinental» підвищиться порівняно з 2019 роком на 2, 08% при умові, що цілі на 2020 рік залатяться такі ж самі, що і в 2019 році. Здавалося б, що результати невисокі, але вони мають накопичувальний характер, так як це буде перший рік, коли ми введемо такі заходи щодо поліпшення якості послуг.

Таблиця 3.5

**Результативність заходів щодо поліпшення рівня якості готельних послуг
готелю «InterContinental», м. Київ протягом 2018-2020 рр.**

Показники	Період, рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2018 до 2019	2019 до 2020	2018 до 2019	2019 до 2020
Кількість залишених відгуків гостями, од.	26	42	50	16	8	61,54	19,04
Комплексна оцінка, бал	4,6	4,7	4,9	0,1	0,2	2,17	4,25
Ціль, бал	4,6	4,8	4,8	0,2	0	4,35	0

Другий підхід для покращення менеджменту якості послуг – бенчмаркінг, який може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим. Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу — "безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми" [38].

Бенчмаркінг дасть підприємству точно знати, що воно робить і наскільки добре це робить. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

За результатами опитувань, проведених провідними школами бізнесу, було з'ясовано, що найбільш ефективним джерелом одержання цінних ідей і знань керівники російських компаній вважають не консультантів або навчальні програми шкіл бізнесу, а бесіди з колегами і знайомство з досвідом інших підприємств. Тому і не дивно, що методологія бенчмаркінгу стає дедалі популярнішою. Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення

організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили [38] (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Витрати при використанні методу бенчмаркінг готелів «InterContinental», м. Київ протягом 2020 року.

Готель - конкурент	Спосіб використання методу	Бюджет, грн	Загальні витрати за рік, грн
Hyatt Regency Kyiv	Запрошення конкурента для проведення зустрічі, проведення оглядових екскурсій для персоналу в інших готелях, консультація	4 000	16 000
Radisson Blu Hotel Kyiv		4 000	
Fairmont Grand Hotel Kyiv		4 000	
Hilton Kyiv		4 000	

Метод бенчмаркінг можна реалізувати за допомогою проведення різноманітних зустрічей, консультацій та екскурсій для персоналу. Готель виділяє для кожної зустрічі свій бюджет. Важливо запросити конкурента до себе в готель, але також так збудувати свою розмову, щоб отримати запрошення і відд них.

Для покращення менеджменту якості послуг було обрано два методи, один з яких вимагатиме більших витрат, в той час як інший буде доповнювальним. Тобто в процес запровадження окремої посади підприємстві, можна буде проводити різні зустрічі з конкурентами та потім їх обговорювати та аналізувати, щоб вибрати з перерахованих методів для використання найкращі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було проаналізовано наукову літературу в сфері менеджменту якості послуг. Проблематика менеджменту якості послуг в підприємствах готельної індустрії розглядалася як вітчизняними науковцями (А.П.Вавілова, О.В.Геруса, І.В.Головачова, В.К.Злобіна, С.Д.Ільєнкової, Ю.І.Койфмана, Г.Д.Крилової, М.З.Круглова, Є.М.Купрякова, В.А.Лапідуса, Б.Г.Литвака, А.А.Мазаракі, В.В.Окрепілова, Т.Ю.Росохи, М.З.Свиткіна, Т.І.Ткаченко, М.І.Шаповала, В.А.Швандара), так і зарубіжними ученими (Р.А. Браймера, Е. Демінга, Дж.М. Джурана, К. Ісікава, Ф. Корсбі, Ф. Котлера, М.Мескона, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума та ін.).

Удосконалено методолічні підходи до системи менеджменту якості послуг шляхом класифікації методів вдосконалення менеджменту якості послуг та залучення циклу PDCA (плануй, виконуй, перевіряй, дій).

Проведена комплексна організаційна та економічна характеристика готелю «InterContinental», м. Київ за допомогою оцінки міжнародної готельна мережа IHG та програми лояльності IHG Reward Club, економічних показників готелю протягом 2016-2018 рр., а саме: завантаженість, дохід, ADR, RevPAR та аналізу результативності роботи готелю порівняно з інших міжнародними готельними операторами протягом 2016-2018 рр.

Оцінено якість послуг готелю «InterContinental», м. Київ шляхом дослідження якості наданих послуг різними департаментами за допомогою методу таємний агент станом на 01.09.19 р. Зроблений аналіз динаміки відгуків гостей щодо якості послуг в готелі на офіційному сайті готелю та TripAdvisor за період 2016-2018 рр. та досліджена загальна оцінка наданих послуг за першу половину 2019 р. Провели оцінку залучення гостей до програми лояльності та привітання учасників лояльності за період 2016-2018 рр.

Проаналізовано дієвість система менеджменту якості послуг та досліджено оцінку системи менеджменту персоналом протягом 2017-2019 рр. за допомогою основних функції системи менеджменту якості на підприємстві, заходів, які готеля застосовує для покращення роботи персоналу та підвищення

продуктивності працівників, а як результату – поліпшення якості послуг та методів залучення нових партнерів та гостей готелем.

Обґрунтовано процеси поліпшення та вдосконалення менеджменту якості послуг шляхом застосування двох підходів: запровадження посади для моніторингу та дослідження поліпшення якості на підприємстві, бенчмаркінг, тобто проведення різномітних зустрічей, обговорення методів поліпшення якості з готелями-конкурентами. Викладено їхнє значення для готелю.

Розброблена програма вдосконалення менеджменту якості послуг на підприємстві за допомогою встановлення термінів виконання завдання керівництвом, розрахунку приблизних витрат готелем та результати оцінки якості після впровадження даної програми.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Статистичні методи контролю якості : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», 015 «Професійна освіта (економіка)» / Уклад. Є. Є. Завгородня. – Старобільськ : Альма-матер, 2017. – 74 с.
2. Салухіна Н.Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг : підруч. Н.Г. Салухіна, О.М. Язвінська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : ЦУЛ, 2013. – 426 с.
3. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2013. - № 3. - С. 71–79.
4. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади : [навч.-метод. матеріали] / А.П. Рачинський ; уклад Н.А. Коняшина. – К. : НАДУ, 2013 – 36 с.
5. Хмель В. Упровадження та сертифікація систем управління. Показники моніторингу /В. Хмель, Л. Баробоя // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. - № 2. - С 49-52.
6. Верба В.А. Ефективність функціонування та економічного розвитку підприємства Стратегія економічного розвитку України . No 34 (2014) С. 148-156.
7. Maurice Dawson et al, “Integrating Software Assurance into the Software Development Life Cycle (SDLC),” Journal of information Systems Technology and Planning 3: 49-53 (January 2010), accessed March 12, 2018, https://www.researchgate.net/publication/255965523_Integrating_Software_Assurance_into_the_Software_Development_Life_Cycle_SDLC.
8. “What’s the Return on Investment (ROI) on Quality?,” ISO Update, Jan 23, 2017, accessed March 13, 2018, [http:// isoupdate.com/resources/whats-roi-quality/](http://isoupdate.com/resources/whats-roi-quality/).
9. Jaakko Kujala and Paul Lillrank, “Total Quality Management as a Cultural Phenomenon,” Quality Management Journal Vol. 11, No. 4 (October 2004): 43-55.
10. Ashwin Srinivasan and Bryan Kurey, “Creating a Culture of Quality,” Harvard Business Review, April 2014, accessed March 12, 2018, <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality#comment-section>.

11.Jonathan Bissell and Carlos Olvera, "The United States Army's Secret to Success: Capitalizing on the Human Dimension to Enhance Its Combat Capabilities," *Military Review*, November-December 2015: 84, accessed March 12, 2018, http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/English/MilitaryReview_20151231_art015.pdf.

12.MacCarthaigh, M. 2017. *Public Sector Reform in Ireland. Countering Crisis*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

13.Croon, M. A., van Veldhoven, M., Peccei, R., & Wood, S. J. 2014. Researching individual well-being and performance in context: Multilevel mediational analysis for bathtub models. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context*: 129-154. Hove, England: Psychology Press.

14.Kickert, W., and T. Randma-Liiv. 2015. *Europe Managing the Crisis. The Politics of Fiscal Consolidation*. London: Routledge.

15.David C. Crosby, "Who is Responsible for Quality?," *Quality Digest*, April 20, 2010, accessed March 12, 2018, <https://www.qualitydigest.com/inside/twitter-ed/who-responsible-quality.html>.

16."About Quality History: The Early 21th Century," ASQ, accessed March 12, 2018, <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html>.

17.«About Quality History»ASQ, accessed March 12, 2018, <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/wwii.html>.

18."About Quality History: Total Quality," ASQ, accessed March 12, 2018, <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/total-quality.html>.

19. Dan Jacob, "Making the Case for Business Quality," *Quality Digest*, July 12, 2016, accessed March 12, <https://www.qualitydigest.com/inside/management-column/071216-making-business-case-quality.html>.

20."Learn About Quality: Cost of Quality (COQ)," ASQ, accessed March 12, 2018, <http://asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html>. xiii. Joseph A. DeFeo, "The Tip of the Iceberg," *Quality Progress* Vol. 34, No. 5 (May 2001): 31-32, accessed March 13, 2018.

21. Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovativy Performance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812009111>.

22. Gerdin, J., Messner, M., & Mouritsen, J. (2014). On the significance of accounting for managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 389–394.

23. Reimer, M., Van Doorn, S., & Heyden, M. L. M. (2016). Managers and the management control systems in the strategy process. *Journal of Management Control*, 27, 121–127.

24. Tervala, E., Laine, T., Korhonen, T., & Suomala, P. (2017). The role of financial control in new product development: empirical insights into project managers' experiences. *Journal of Management Control*, 28, 81–106.

25. Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. 2013. HPWS and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39: 1699-1724.

26. Jensen, J. M., & Van De Voorde, K. 2016. Reconciling the dark side of HPWS. In N. M. Ashkanasy, R. J. Bennett, & M. J. Martinko (Eds.), *Understanding the high performance workplace: The line between motivation and abuse*: 85-102. New York: Routledge.

27. The impact of Total Quality Management on organizational performance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/294886200_The_impact_of_Total_Quality_Management_on_organizational_performance.

28. Van De Voorde, K., & Beijer, S. 2015. The role of employee HR attributions in the relationship between HPWS and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1): 62-78.

29. IHG Reward Club [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihg.com/rewardsclub>.

30. InterContinental Kyiv [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.intercontinental.com/>.

31. IHG Group - Reservation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihg.com/hotels/ru/ru/reservation>.

32. InterContinental Kyiv - Reservation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.intercontinental.com/hotels/ru/ru/reservation>.
33. Booking.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/intercontinental-kiev.ru.html>.
34. Wikipedia – ISO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://wikipedia.org/wiki/ISO_9000
35. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zdcsms.zp.ua/posluhy/sistemiupravlinnya/systemyupravlinniaiakistiu-iso-90012009>.
36. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>
37. ISO 2001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
38. Горшков Л. Інтегровані системи менеджменту для стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecoj.dea.gov.ua/wp-content/uploads/2013/02/gorshkov.pdf>.
39. Дубодєлова А.В. Впливові чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>.
40. Лебедєв І.В. Соціальна складова сучасного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>.
41. Лук'яненко В.М. Інтегровані системи менеджменту / Лук'яненко В.М., Галич І.В., Афанасьєва О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/yakict_2011_2_14.pdf.
42. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю – Основні положення та словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2905.html>.

43. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю – Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2908.html>.

44. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю - Настанови щодо поліпшення діяльності [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2909.html>.

45.Анісімова І.І. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку / І.І. Анісімова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : cyberleninka.ru/.../improvingquality-manageni.

46.Енциклопедія економіки: Поняття якості продукції, робіт і послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economic.lviv.ua>.

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

NORECA – НОВІ ФОРМАТИ

Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр» за спеціальностями
073 «Менеджмент» (спеціалізація «Готельний і ресторанный
менеджмент»), 241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізація «Готельна і ресторанный справа»,
«Міжнародний готельний бізнес»)

Частина 3

Київ 2019

ПОПЕЛЬ А. Формування репутаційного капіталу готельного оператора.....	167
РАДЧЕНКО А. Особливості формування та реалізації продуктової політики хостелів.....	175
РИЖАКОВ Є. Формування корпоративної репутації суб'єктів готельного бізнесу	180
СТЕКЛЯР В. Корпоративна система управління міжнародним готельним оператором.....	186
ТИМОФІЄВА Є. Управління взаємовідносинами з споживачами в системі лояльності готельного оператора.....	191
ШЕРЕМЕТ Д. CRM-система як клієнтоорієнтована концепція ведення готельного бізнесу	194
ЯЦКОВЕЦЬ І. Продуктова політика суб'єкта ресторанного бізнесу	199
УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
АТАМАСЕНКО С. Системи управління якістю готельних послуг: міжнародний досвід.....	208
БЕСПАЛОВА К. Стратегія диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	212
БІЛАН А. Система он-лайн бронювання послуг готельних операторів	217
ГЕЧА П. Система управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	222
ДАВИДЕНКО О. Методологічний базис менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу	228
ЄРМАК Р. Особливості забезпечення якості надання послуг в хостелах.....	233
КАРПЕНКО В. Сервісні інновації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу	240
МІХЄЄВ Д. Проблеми впровадження міжнародних стандартів якості в операційну діяльність готелів.....	246
ХАРДІКОВА А. Перспективи впровадження kaizen-технологій у бізнес-процеси.....	251

6. Босовська М.В., Бовш Л.А., Охріменко А.Г. Оцінювання якості готельних послуг // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 2, с. 25-32.
7. Cherednichenko A., (2016), «Quality of service provision as a key factor in the attractiveness of hotel industry enterprises», Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Online], No. 55, pp. 68-73. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_11
8. Shkabara T. (2008), «Features of forming the quality of a restaurant product», Tovary i rynky, No. 1, pp. 107-113

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М.В.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ДАВИДЕНКО О., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»**

Викладено теоретичні та практичні аспекти формування системи менеджменту якості послуг. Обґрунтовано доцільність впровадження управління якістю послуг в готелях. Визначено вплив менеджменту якості послуг на результат діяльності готелю та задоволеність гостей.

Ключові слова: готель, послуги, системи менеджменту якості, міжнародна мережа готелів IHG, ISO 9000, поліпшення якості обслуговування, задоволення гостей.

The theoretical and practical aspects of forming the quality management system of services are outlined. The feasibility of implementing quality management in hotels is substantiated. The influence of quality of service management on the result of hotel activity and guest satisfaction is determined.

Keywords: hotel, services, quality management systems, international hotel chain IHG, ISO 9000, improved service quality, guest satisfaction.

Актуальність теми. Менеджмент якості послуг в готелі – це та складова ланка готелю, яка постійно вимагає удосконалення і розвитку. Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг і значною мірою визначає їхню ціну, а відтак – їхню конкурентоздатність [3].

На даний момент в Україні конкуренція серед суб'єктів готельного бізнесу висока, особливо між готелями міжнародного рівня такі, як InterContinental Kyiv, Hyatt Group Hotels, Fairmount Hotels, Hilton Hotels. Тому одним з найважливіших напрямків є формування стратегічних конкурентних переваг та забезпечення високого рівня менеджменту якості послуг. Адже як показує практика, головною причиною того, що споживач ще раз скористається послугами готелю, є якість наданого йому обслуговування [5].

Аналіз досліджень і публікацій. Питання якості, систем менеджменту якістю досліджували такі іноземні вчені, як Е. Лемінга, Дж. Джуранаа, С. Ільєнкові, Ф. Котлера, Ф. Тейлора, С. Скобкіна І. Тушканової, Дж. Уокера та ін., а серед вітчизняних дослідників

слід відзначити А.Мазаракі, М. Бойко, М. Босовська, Г. Бондаренка, К. Коляду, О. Момота, І. Сидоренко, Т. Сокол, Т.Ткаченко, М. Шаповалова, Х. Роглева та ін. Авторами висвітлені теоретичні аспекти поняття «якість», «якість послуг», побудови системи управління якістю. В даній статті буде більш детально розглянуто важливість, складові системи менеджменту якістю готельних послуг та фактори впливу на якість.

Мета статті. Розглянути теоретичні засади менеджменту якості послуг, визначити вважливість для готельної мережі підтримання та удосконалення управління якістю.

Виклад основного матеріалу. Якість обслуговування – це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління. Головною складовою системи якісного обслуговування є якість готельних послуг [5].

Згідно міжнародного стандарту ISO 9000, якість - це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає гостя обрати той або інший готель. Між якістю і успішною реалізацією готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості зумовлює втрату гостя [1].

Завдяки стандартам ISO 9000 було встановлено єдиний визнаний у світі підхід до договірних умов щодо оцінки систем якості та одночасно регламентовано відносини між виробниками і споживачами послуг. Якість можна представити у вигляді піраміди (рис.1).

Наверху піраміди знаходиться TQM - тотальний менеджмент якості, основною метою якого є якість всієї роботи для досягнення необхідної якості послуг. Це напряму стосується із забезпеченням організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування [3,5].

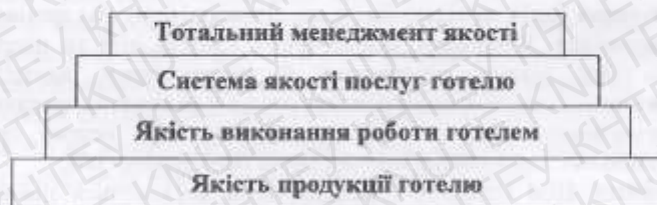


Рис. 1. Піраміда якості

Другий етап піраміди - це система якості послуг готелю. Система якості готельних послуг повинна включати [5, 6]:

- Завдання керівництва (політика у сфері якості, організація);
- Систему документації і планування;
- Документацію вимог і їх здійснюваність;
- Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни);
- Якість під час закупівель, зберігання та переміщення ТМР (документація, контроль);
- Якість під час надання послуг (планування, інструкції, кваліфікація, контроль);
- Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, остаточний контроль);
- Коригувальні заходи;
- Документування якості;
- Внутрішній контроль за системою підтримки якості в готелі;
- Навчання персоналу з питань якості послуг;

- Аналіз якості і систем вжитих заходів. Контрольовані показники якості встановлюються залежно від специфіки послуг.

На систему може впливати як зовнішні фактори, так і внутрішні. Зовнішні фактори пов'язані з державними стандартами, які зазначені у законодавчій, нормативно-технічній базі та міжнародних стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, які в деякій мірі враховуються державними стандартами, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також впливають недержавні профільні організації, союзи, асоціації, корпорації, підприємства, що співпрацюють з готелями у створенні готельного продукту. Найбільший зовнішній фактор якості – споживач готельних послуг.

Внутрішні фактори – це менеджмент готельного підприємства і пов'язані з ним управління якістю організації, технології, функціональної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення, загальний рівень комфорту [6, 7].

Третій етап піраміди – це якість виконання роботи готелем. Це напряму залежить звичайно від працівників, які працюють на підприємстві. Успішна компанія лише та, яка знає як задовольнити своїх працівників, адже тільки завдяки персоналу, вона зможе отримувати прибуток.

При створенні системи менеджменту якості суб'єкта готельного бізнесу необхідно дотримуватись наступних принципів [4, 5]:

- *орієнтація на споживача.* Готельне підприємство має передбачити теперешні та майбутні потреби своїх гостей, виконувати їх побажання й намагатись перевершити очікування. Так, наприклад, в готельній мережі IHG створили програму лояльності для своїх гостей. Кожен гість може зареєструватися на офіційному сайті готелю або його можуть зареєструвати під час заїзду на стійці реєстрації. Завдяки такій програмі персонал може зазначати в профілі гостя його адобовання, записувати які були неприємні ситуації і як їх вирішили, щоб в майбутньому більше подібного не трапилося. Також дана програма надає гостю безліч привілеїв: ранній заїзд, пізній виїзд, нарахування балів, за які потім можна прожити одну або декілька ночей тощо;
- *лідерство керівника.* Керівники забезпечують єдність цілі та напрямку діяльності організації, тому мають створювати й підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу готелю у вирішення завдань організації;
- *залучення працівників.* Персонал усіх рівнів становить основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей;
- *процесний підхід.* Цілі готельного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;
- *системний підхід.* Управління якістю ефективно у випадку всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації при досягненні її цілей;
- *взаємовигідні відносини з постачальниками.* Готель і її постачальники взаємозалежні і відносини взаємної вигоди підвищують спроможність обох сторін щодо створення цінностей.

Четвертий етап піраміди – це якість продукції готелю. Від цього останнього етапу залежить репутація готелю, адже коли гість під час свого перебування відчув на собі, що готель надає погану якість продукції, то він більше ніколи не повернеться знову, плюс до цього розповість своїм друзям, знайомим, що дане підприємство економить на якості. Навряд чи після цього в готелю спостерігатиметься збільшення завантаженості. Тому що як показує практика, коли люди залишаються незадоволені чи то рестораном, чи то готелем вони розповідають про це 10 своїм знайомим, а якщо їм все сподобалося, то лише 3-4. Також це діє і в зворотньому напрямку, а саме, коли гість почув від своїх знайомих, що готель надає якісні послуги, то в нього створюється вже конкретне уявлення. Наприклад, «InterContinental» – 5-зірковий готель, міжнародного рівня, то якість послуг має бути на найкращому рівні. Хоча міжнародна мережа готелів IHG охоплює різні сегменти споживачів, якісне обслуговування і задоволеність гостей – це головна мета всіх готелів, а їх налічується понад 14: InterContinental, Holiday Inn Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Holiday Inn on Vacation, Crown Plaza, Indigo, Candlewood, та інші [13, 14].

Також потрібно звернути увагу на те, що готельні послуги мають певні особливості, а саме: мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання, неможливість зберігання. Процеси виробництва і споживання готельної послуги протікають одночасно з моменту заїзду гостя до готелю і до моменту виселення, протягом усього готельного циклу гість сприймає послугу як результат діяльності персоналу готелю. Готельна послуга виробляється і споживається в одному місці - місці обслуговування [3,5,6]. Невідчутність готельної послуги характеризується тим, що її практично неможливо вивчити й оцінити до отримання.

Виділяють також п'ять найпоширеніших критеріїв, за допомогою яких споживачі оцінюють якість послуг, а саме [5]:

1. Надійність або здатність готелю виконати послугу в визначений строк. Це означає, що підприємство виконує свої обіцянки вчасно і правильно з першого разу. Також це означає, що інформація, яку розповсюджує про себе готель є вірною.
2. Доброзичливість, персонал готелю завжди готовий допомогти гостям.
3. Безпека, впевненість гостей, що їхня інформація конфіденційна і не буде розповсюджена третім особам.
4. Взаєморозуміння зі споживачами. Контакт з персоналом повинен бути доступним і приємним, а вони, у свою чергу, повинні докладати максимум зусиль для того, щоб зрозуміти гостя і його потреби.
5. Належний стан засобів обслуговування, зовнішній вигляд персоналу, інструменти або устаткування, які використовуються для того, щоб надати послугу.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг і в значній мірі визначає їхню ціну, а відтак – їхню конкурентоспроможність [2,5,7].

Яким чином можна досягти кращої якості? Завдяки створенню системи контролю якості. Якщо готель хоче отримувати прибуток і стати успішним, то орієнтація на якість повинна стати найважливішою складовою його організаційної політики.

Організуючи систему контролю якості необхідно пам'ятати про наступне [8, 9]:

- покращення якості не може бути самоціллю. Воно потрібне лише тоді, коли прибуток, що планується від цього, буде вищим за витрати, що очікуються;
- контроль за якістю починається зі встановлення стандартів;
- стандарт це не догма, а наслідок планів. Змінюючи плани, переглядають стандарти;
- результати контролю також можуть вказувати на необхідність підвищення або зниження вимог стандартів;
- працівники повинні знати що їх преміюють за досягнення стандартів, а не тільки за їх перевищення, або штрафують за відхилення від них;
- абсолютний і всеохоплюючий контроль є нерентабельним, особливо в готельному бізнесі;
- оптимальною стратегією є поєднання постійного і суворого контролю на вузлових етапах з вибірковими перевітками на проміжних ділянках;
- менеджери, що відповідають за якість повинні мати повноваження приймати рішення;
- важливим є не тільки те наскільки часто здійснюється контроль, а час який проходить між тим, коли помітили відхилення і прийняттям рішення про його усунення;
- знайшовши відхилення, необхідно шукати не винного, а причину;
- система контролю якості не повинна бути складною.

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що для досягнення цілей в якості послуг керівництву необхідно створити систему менеджменту якості, що забезпечить ефективність управління, оцінку і підвищення якості послуг на всіх етапах їх надання. Також керівництву необхідно визначити загальну і конкретну відповідальність, повноваження всього персоналу, діяльність якого впливає на якість послуг. Важливу роль відіграє забезпечення ефективного зв'язку між гостями та персоналом готелю, що надає послуги. Зауваження, висновки і

рекомендації, отримані в результаті роботи персоналу з гостями, мають бути представлені керівництву для вжиття необхідних заходів з розробки програми підвищення якості послуг [3,5,6]. Контроль якості послуг передбачає дотримання стандартів надання якісних послуг в готелі та попередження виникнення неякісних. Потрібно надавати персоналу можливість брати на себе відповідальність вирішити проблему, яка виникла під час обслуговування гостя, щоб розвивати культуру підлеглих і показати важливість надання якісного обслуговування.

Список використаних джерел

1. ISO 9000:2005. Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: пер. с англ. – ISO, 2005. – 44 с.
2. Хмель В. Упровадження та сертифікація систем управління. Показники моніторингу / В. Хмель, Л. Баробоя // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 2. – С 49-52.
3. ДСТУ ISO 9001:2009 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT): чинний від 2009-22-07. Офіц.вид. –К.: Держстандарт України, 2009.– 26с.
4. ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення: чинний від 1996-07-01. Офіц.вид. –К.: Держстандарт України, 1996. – 37 с.
5. ДСТУ 2926-94. Системи якості. Комплексні керування якістю системні технології. Основні положення: чинний від 01.01.96.Офіц.вид.– Київ : Держстандарт України, 1996. – 32 с.
6. ДСТУ 2927-94. Системи якості. Комплексні керування якістю системні технології. Загальні вимоги до інформаційно-технологічних моделей керування якістю: чинний від 01.01.96. Офіц.вид.– К.: Держстандарт України, 1996.– 42 с.
7. Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. – 2-ге изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 463 с. – С. 156.
8. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П. А. Орлов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 6. – С. 59-63.
9. Котлер Ф. Гостеприимство и туризм Учебник для вузов /Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Майкенз; пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. –М.:ЮНИТИ, 2014. – 787 с.
10. Danko N. I. Creation of the tourist cluster as a way of increase of investment attractiveness of a region / N. I. Danko, G. V. Dovhal // Проблеми економіки = The Problems of Economy. – 2013. –№ 4. – С. 212-218.
11. Wolniak R. The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in organizations. Quality Quantity. 2013. pp. 1-14. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-011-9534-x>
12. Bateson J. Managing services marketing: Text and Readings (The Dryden Press Series in Marketing). – 3rd Edition. – Harcourt College Pub, 2013. – 600 p.
13. Gronroos S. Service management and marketing : Customer Management in Service Competition. – 3rd Edition. – Wiley, 2013. – 496 p.
14. <https://www.ihg.com>
15. <https://www.ihg.com/rewardsclub>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора МАЗАРАКІ А.А.

**Перелік та характеристика категорій номерів готелю «InterContinental»,
м. Київ**

Standard (101 номер): 1-кімнатний номер, з двоспальним або двома роздільними ліжками, приліжкової тумбочки, шафа, журнальний столик, телевізор, кондиціонер, санвузол (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей у номері - 2 . За потреби можливе встановлення євро розкладачки. Площа номера 30 м.кв. Є номери для людей з обмеженими можливостями.

Deluxe (114 номери): 1-кімнатний номер, з двоспальним або двома роздільними ліжками, приліжковими тумбочками, шафою, журнальним столиком, диваном, телевізором, кондиціонером, санвузлом (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей у номері - 2 . За потреби може бути використано для нічного відпочинку ще однієї людини присутній в номері диван. Площа номера 32 кв. м.

Club Deluxe (30 номерів): 1-кімнатний номер, з двоспальним або двома роздільними ліжками, приліжковими тумбочками, шафою, журнальним столиком, диваном, телевізором, кондиціонером, санвузлом (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей у номері - 2. Додаткове місце-диван. Площа номера 32 кв. м.

Club Executive (20 номерів): 1-кімнатний номер, з двоспальним ліжком, приліжковими тумбочками, шафою, журнальним столиком, диваном, телевізором, кондиціонером, санвузлом (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей у номері - 2. Додаткове місце-диван. Площа номера 52 кв. м.

Ambassador Suite (5 номерів): 3-кімнатний номер, що складається із спальні з двоспальним ліжком, приліжкових тумбочок, передпокою з шафою, тумбою і вітальною з м'якими меблями, журнального столика, телевізора, кондиціонера, санвузла (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей у номері - 2. Додаткове місце-диван. Площа номера 70 кв. м.

Royal Suite (1 номер): 3-кімнатний номер, що знаходиться на 10 поверсі готелю. У номері: спальня з двоспальним ліжком, приліжкові тумбочки, вітальня з м'якими меблями, журнальний столик, телевізор, кондиціонер, кабінет з робочою зоною, санвузол (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей в номері - 2. Площа номера 150 кв. м.

Presidential Suite (1 номер): 5-кімнатний номер, що знаходиться на 9 поверсі готелю з окремим ліфтом. У номері: спальня з двоспальним ліжком, приліжкові тумбочки, вітальня з м'якими меблями, журнальний столик, телевізор, кондиціонер, обладнана кухня, кабінет з робочою зоною, кімната охорони, санвузол (ванна, душова кабіна, туалет, умивальник). Максимальна кількість людей у номері - 2. Площа номера 275 кв. м.

Послуги Club InterContinental Lounge в готелі «InterContinental», м. Київ

Послуги Club InterContinental Lounge включають:

- швидке поселення і виселення;
- повний сніданок - шведський стіл з 6:30 до 10:30;
- чай і кава протягом дня з 14:00 до 17:00 (самообслуговування);
- безкоштовні прохолодні напої, соки, кава і чай, мінеральна вода протягом дня до 20:00; сендвічі з 14:00 до 17:00;
- вечірній коктейль і широкий вибір страв с 18:00 до 20:00 - шведська лінія;
- безкоштовне зберігання багажу;
- всі послуги бізнес центру та консьерж служби;
- безкоштовна газета на вибір гостя;
- спеціальний косметичний / туалетний набір (в апартаментах).

Інші послуги, які готель надає для гостей:

- масажний кабінет: тайський масаж, подвійний масажний кабінет;
- кіоск «Преса», салон краси, магазин подарунків;
- гараж, обмін валют, прання одягу, прасування одягу, підготовка номера до сну;
- хімчистка, чистка взуття, трансфер, замовлення таксі, замовлення проїзних квитків, швейцар, сейф на стійці адміністратора;
- паркінг, банкомат, Wi-Fi.
- оренда автомобілів, оренда комп'ютера, копіювальні послуги, послуги секретаря, кур'єра, няні, консьержа, екскурсійне обслуговування;
- холодна та гаряча вода цілодобово увесь рік;
- проживання в готелі з тваринами (за виключенням службових (собаки-поводирі)).

Ціна за номер в готелі «InterContinental», м. Київ

Категорія Номера	Вартість номера (одномісне розміщення, включаючи сніданок)	
	Будні дні	Вихідні дні
Стандартний номер	€ 405	€ 355
Делюкс Вид на місто, високі поверхи	€ 435	€ 385
Клубний Делюкс Вид на місто, доступ в Club InterContinental Lounge	€ 480	€ 430
Клубний Екзекутив 45-50 м2. Вид на місто, доступ в Club InterContinental Lounge	€ 580	€ 530
Посольські апартаменти 70 м2. 2-кімнатні апартаменти з вітальнею, спальнею і розкішною ванною кімнатою	€ 865	€ 865
Губернаторські апартаменти 85 м2. 2-кімнатні апартаменти з вітальнею, спальнею і розкішною ванною кімнатою	€ 1525	€ 1525
Королівські апартаменти 212 м ² 3-кімнатні апартаменти з просторою вітальнею, елегантно оформленої спальнею, розкішною ванною кімнатою, їдальнею, кухнею і окремим доступом до ліфта. Є можливість приєднання сусідніх номерів.	€ 7425	€ 7425

Програма лояльності мережі IHG в готелі «InterContinental», м. Київ

№	IHG Rewards Club Member Cards	Base	Gold	Platinum	Spire
1	Система накопичення балів	✓	✓	✓	✓
2	Знижка 3% від опублікованої вартості	✓	✓	✓	✓
3	Гаряча лінія	✓	✓	✓	✓
4	Завжди можна забронювати номер по балах в будь-якому готелі	✓	✓	✓	✓
5	IHG Rewards Club переваги при бронюванні	✓	✓	✓	✓
6	Бали не зникають		✓	✓	✓
7	Пріоритетний заїзд із гарантованими бронюваннями (якщо вони доступні)		✓	✓	✓
8	Підвищення категорії номера (за наявності)			✓	✓
9	Ранній заїзд				✓
10	Гарантована наявність номеру (за 72 години)				✓
11	Комплімент від готелю		✓	✓	✓
12	Бонусне накопичення балів		10%	50%	100%
13	Час виїзду 14.00		✓	✓	✓
14	Безкоштовна газета в номер		✓	✓	✓
15	Пріоритетне заселення учасників програми лояльності	✓	✓	✓	✓

**Програма лояльності Ambassador InterContinental в готелі
«InterContinental», м. Київ**

№	Ambassador InterContinental	Gold Ambassador	Platinum Ambassador	Spire Ambassador	Royal Ambassador
1	Бонуси IHG Rewards Club	Gold Elite	Platinum Elite	Spire Elite	Spire Elite
2	Швидка реєстрація	✓	✓	✓	✓
3	Участь – 200\$	✓	✓	✓	Тільки за запрошенням
4	Необхідно набрати бали за рік		40000	75000	
5	Необхідно прожити ночей за рік		40	75	
6	Ранній заїзд з 8.00 ранку				✓
7	Пізній виїзд до 16.00	✓	✓	✓	✓
8	Подарунок в номер	✓	✓	✓	✓
9	Комплімент в номер	✓	✓	✓	✓
10	Гарантоване підвищення категорії номера	✓	✓	✓	✓

Організаційна структура готелю «InterContinental», м. Київ

