Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTRE», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний менеджмент»

Гечі
Павла Дмитровича

_____
підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____
підпис керівника

Босовська Мирослава Веліксівна

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 випускну кваліфікаційну роботу студентові
Гечі Павлу Дмитровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи „Система управління якістю послуг готелю «Ibis Kiev City Centre», м.Київ Затверджена наказами ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3670 та “01” листопада 2019 р. № 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 системи управління якістю послуг підприємства ресторанного господарства

Об’єкт дослідження – процес управління якістю послуг суб’єкта ресторанного господарства

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади процесу управління якістю послуг підприємства ресторанного господарства

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: ”Цикл управління взаємовідносинами організації і споживачів”, ”Діаграма Парето”, ”Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства готельного господарства Ibis Kiev City Centre, м.Київ”, ”Статистика типів відвідувачів готелю Ibis Kiev City Centre”, ”Дані фінансово-господарської діяльності та статистики ресторану Ibis Kiev City Centre”, ”Організаційно-кадрова структура готелю Ibis Kiev City Centre”, ”Оцінка експертів впливу чинників внутрішнього середовища в системі управління якістю в готелі Ibis Kiev City Centre”.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи управління якістю

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю та аналіз системи управління якістю

2.2. Визначення впливу чинників на систему управління якістю

2.3. Оцінка результативності діючої системи управління якістю

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ

3.1. Обгрунтування програми заходів з удосконалення системи управління якістю

3.2. Прогнозування результативності реалізації системи управління якістю

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

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

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми ___Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент ___Геча П.Д.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Геча Павло Дмитрович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено аналіз літератури з предмету дослідження, розглянуто теоретичні та методичні основи управління якістю послуг суб'єкта готельного бізнесу. Проведено дослідження щодо управління якістю послуг готелю "Ibis Kiev City Centre", м. Київ, а також здійснено оцінювання системи управління якістю послуг та процесів обслуговування споживачів .На основі результатів досліджень обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю в досліджуваному готелі на основі стандартів ISO 9001-2015.

Випускна кваліфікаційна робота є самостійною та завершеною науковою працею та рекомендується до захисту у ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Гечі Павла Дмитровича
(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 ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 9

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел 9

1.2. Методологічні засади формування системи управління якістю 18

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ 27

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю та аналіз системи управління якістю 27

2.2. Визначення впливу чинників на систему управління якістю 34

2.3. Оцінка результативності діючої системи управління якістю 38

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ 51

3.1. Обгрунтування програми заходів з удосконалення системи управління якістю 51

3.2. Прогнозування результативності реалізації системи управління якістю 55

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ **58**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **62**

ДОДАТКИ **66**

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішній світ стрімко розвивається,послуг стає все більше,так само як і організацій,які їх пропонують.Значним плюсом,який виділить ту чи іншу своєрідну характерну організацію на фоні конкурентів є наявність певної своєрідної характерної системи управління якістю послуг.
Система управління якістю послуг ще здавна існує в тих чи інших формах і проявленнях.Нині рідко можна побачити організацію, яка ніяк не слідкує чи не корегує якість послуг, які вона надає.
Тому тема, яка буде сьогодні розглядатися як ніколи актуальна в нинішньому світі.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Дослідження тем, які стосуються систем управління якістю послуг, проводили такі науковці: Богдан Н.М., Кукліна Т.С., Ліфіц І.М., Шаповал М.І., Безродна С.М., Томаля Т.С., Щипанова М.І., Науменко М.О., Давидова О.Ю., Сімченко М.О., Мохонько Г.А., Сореко В.М., Корнієнко О.М., Сіменко І.В., Вотченікова О.В., Лойко Д.П., Удовіченко О.П., Топольник В.Г., Джозеф М.Д.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад систем управління якістю суб’єкта ресторанного бізнесу, а також формування практичних рекомендацій, які позитивно вплинуть на існуючу систему якості.
Для досягнення мети розглянуті такі завдання:
-розглянуто огляд методологій та літературних джерел, які стосуються систем управління якістю;
- огляд систем управління якістю суб’єкта готельного бізнесу;
-визначення чинників, які впливають на систему управління якістю послуг суб’єкта готельного бізнесу;
-стратегічний аналіз підприємства;
-розглянуто оцінку результативності системи управління якістю;
-обгрунтування програми заходів з поліпшення системи управління якістю
-практичні поради щодо поліпшення існуючої системи управління якістю
-прогнозування результативності реалізації системи управління якістю

Об’єкт дослідження – система управління якістю послуг суб’єкта ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади системи управління якістю послуг підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. У даній випускній кваліфікаційній роботі застосовані методи певного порівняння, аналізу, а також метод моделювання, статистичні методи, економічні та історичні методи а також метод теоретичного узагальнення. Дані методи застосовуються при дослідженні системи управління якістю а також аналізу стратегічної діяльності.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів системи управління якістю. Удосконалено наукові засади формування структури управління суб’єктом готельного бізнесу у межах системи управління якістю надаваних послуг

Практичне значення. Розроблення положень і основ системи управління якістю послуг суб’єкта готельного бізнесу дало змогу отримати певні результати, які мають практичне значення, і які можуть бути використані на практиці в готелі ”Ibis Kiev City Centre” та в діяльності інших суб’єктів господарювання, а також при розробленні окремих положень внутрішніх нормативних документів системи управління якістю на рівні суб’єкту готельного бізнесу.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота побудована відповідно до її характерних завдань а також складається зі вступу,трьох розділів(теоретичного, діагностичного, прогностичного),висновків а також пропозицій,переліку використаних джерел,додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1.Аналітичний огляд літературних джерел

Поняття якості у широкому розумінні є універсальною філософською категорією, яка охоплює як явища зовнішнього світу, так і людську свідомість. У давнину багато мислителів та філософів тлумачили це поняття. Найпершим вважається давньогрецький філософ і вчений Аристотель (384 - 322 до р. х.). Він визначив її як «видову відмінність» однієї сутності від іншої, що належить до того ж виду. Аристотель вказував на мінливість якості як зміну стану речей, їх здатність перетворюватись у свою протилежність (справне - пошкоджене, корисне - шкідливе, тепле - холодне, солодке - гірке, біле - чорне). У IV ст. до н.е. у своїй праці «Метафізика» він дав визначення якості: «Якістю, з одного боку, називається видова відмінність сутності, як, наприклад, людина є деяка якісно визначена тварина, тому що ця тварина двонога, а кінь - чотириногий; коло - деяка якісно визначена фігура, бо ця фігура без кутів, тому якістю є видова відмінність, що належить до сутності» (Аристотель)[1]

Німецький мислитель Гегель (1770 - 1830) вважав, що «якість є взагалі тотожною з існуванням визначеності. Щось, завдяки своїй якості, є те, що воно є, і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим, чим воно є».Якість являє собою складну категорію, яку можна розглядати з різних позицій: філософської, соціальної, технічної, правової та економічної. [1]

Я хочу розглянути якість у сфері управління послуг ресторанного бізнесу. Соціальна орієнтація сучасної ринкової економіки спрямована на створення умов для гідного життя населення, особливо для харчування та відпочинку. Сучасна ресторанна промисловість характеризується значними динамічними процесами, що призводять до зміни структурних та функціональних параметрів закладів, розширення асортименту різних національних кухонь,

розширення спектру додаткових послуг та можливості використання різних форм і методів обслуговування. Всі ці складні та неоднозначні зміни, змінили вимоги до якості обслуговування та додали нові можливості та критерії оцінки. [2]

Слід зазначити що, у сучасній маркетинговій діяльності організації особливу роль відіграють процеси, пов'язані із забезпеченням якості. Маркетинг відіграє провідну роль у визначенні вимог до якості продукції. У зв'язку з цим, найважливішими процесами забезпечення якості на етапі маркетингових та маркетингових досліджень є:

- оцінка якості своїх послуг в порівнянні із послугами конкурентів;
- підготовка робочої прошрами із проектування, розробка та просування послуг на ринок;
- регулярний аналіз контрактів;[3]

В даний час існує чимало джерел літератури про систему управління послуг суб’єкта ресторанного бізнесу. Кожен автор розкрив суть якості в цій галузі, її цінність та методи управління.

Однією із сучасних авторок,яка присвятила підручник даній темі є С.М. Безродна. Вона видала навчальний посібник «Управління якістю» в якому розкривається поняття якість та управління якістю як на рівні галузевого, регіонального, так і національного економічного простору країни. Особлива увага приділена вдосконаленню якості та механізму регулювання процесу управління. Авторка дійшла висновку, що впровадження інтегрованого управління якістю на підприємстві повинно супроводжуватися стандартизацією всіх елементів виробничого процесу з подальшим передаванням керівником прав і обов'язків своїм підлеглим.[4]

Великий вклад у дослідження формування системи управління якістю послуг суб’єкта ресторанного бізнесу внесли Кукліна Т.С., та Корнієнко О.М. У своїй праці «Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства» вони аналізують питання щодо актуальних методів дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства.

Обговорюються питання оцінювання якості послуг та наведено загальні заходи підвищення об'єктивності результатів. Проблема статті полягала також у тому, що сьогодні галузь ресторанного господарства характеризується значними динамічними процесами, що призводять до зміни структурно-функціональних параметрів закладів, розширюється асортимент продукції різних національних кухонь, розширюється номенклатура додаткових послуг, застосовуються різноманітні форми та методи обслуговування. Всі ці складні та неоднозначні зміни, зумовивши згадані перетворення, змінили вимоги до якості обслуговування та додали їм нових характеристик і критеріїв оцінки.[3]

Автори дійшли висновку, що реалізація принципів системного управління забезпечення якості послуг передусім в кожному закладі залежить насамперед від коректності встановлених вимог до якості продукції та послуг, досконалості технологічних розробок, рівня технічного оснащення, кваліфікації кадрів, ефективності контролю, організації виробничого та обслуговувального процесів. Якість послуг залежить від рівня впровадження, дотримання та вдосконалення регульованих вимог - від визначення додаткових споживчих вимог до якості послуг. Визнання та впровадження додаткових вимог є необхідним заходом для покращення якості обслуговування та задоволеності споживачів, враховуючи сучасні рамкові умови в ресторанному господарстві.[3]

На думку авторів, оцінка якості послуг та формулювання рекомендацій є останньою фазою процесу оцінювання, яка обчислює загальний показник якості послуг установи. Якість послуг оцінюється з певною метою, у більшості випадків для визначення рівня якості наданих послуг, прогнозування конкурентоспроможності та визначення альтернативних шляхів підвищення якості.[3]

Враховуючи особливості закладів громадського харчування різних типів, для виконання необхідних контрольних функцій, можуть здійснюватися відповідні засоби контролю, які можуть бути класифіковані за

стадією їх виконання і спрямованості - технічним, технологічним, санітарно-бактеріологічним, екологічним, інженерним і випробувальним. Послідовне виконання зазначених вимог та стандартів для громадського харчування є необхідною умовою для здійснення господарської діяльності суб'єкта ресторанного господарства. Це слід зробити у всіх його структурних підрозділах. Необхідно мати необхідний контроль для управління діяльністю з урахуванням інтересів зацікавлених сторін за прийнятних умов. Управлінські інститути, що роблять розподіл завдань, перш за все, відповідальні за визначення певних процесів роботи,контроль за ефективністю виконання завдань та стан самого інституту. Тому внутрішні форми послуг із забезпечення якості взаємопов'язані з використанням існуючих методів і методів контролю.[3]

Висновок статті «Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства»: впровадження системи внутрішнього контролю відповідно до запропонованої організаційної структури дозволить супроводжувати діяльність закладу необхідними спостереженнями та вимірюваннями, на основі яких здійснюють контроль забезпечення якості виробництва продукції та надання послуг, а також поліпшить умови додержання і виконання вимог стандартів, норм і правил, що застосовують до закладів ресторанного господарства.[3]

Також Кукліна Т.С., та Корнієнко О.М. дослідили вимоги до якості послуг ресторанного бізнесу (див. Табл.1)

Таблиця 1.1

Система вимог до якості послуг

Вимоги споживачів до послуг(потреби та очікування)	**Характеристика потреб та очікувань**
Надійність	– стабільне виконання операцій незалежно від зміни виконавця та умов – відшкодування збитків у випадку невідповідності вимог

Продовження таблиці 1.1

Доступність	– безперешкодне отримання послуг (в обідні перерви, за поганого транспортного сполучення) – відсутність додаткових витрат, оплата за вхід у заклад
Інформаційність	– більш повне інформування в меню про інгредієнти страв – інформування по телефону, інтернету
простеженість дій у виконанні операцій	– можливість спостерігати за виконанням операцій замовлення
культура обслуговування	– привітне ставлення персоналу з обслуговування – компетентна відповідь на питання щодо кулінарної продукції та послуг – швидкість та техніка виконання обслуговування
номенклатура додаткових послуг	– перелік додаткових послуг (з організації культурної програми – тамада, замовлення артистів, флористика, організація салютів, тощо)

[3]

Найпоширенішим методом одержання інформації від споживачів про якість послуг та інші особливості предметів є соціологічний – опитування, анкетування і тестування.

Адекватним у цьому випадку буде анкетування потенційних (споживачі послуг закладу, що проводить оцінювання) споживачів послуг (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Алгоритм та зміст анкетування споживачів щодо якості послуг

Назва закладу										
№	Номенклатура показників якості	Бали (результати оцінювання)								∑Сб
1	соціальна адресність									
2	культура обслуговування									

Продовження таблиці 1.2

3	якість продукції									
4	комфорт, інтер'єр									
5	надійність та доступність									
6	Інформаційність									
7	номенклатура послуг									
Дата проведення оцінювання										
Підписи експертів										

[3]

Томаля Т. С. та Щипанова Я. І. у своїй статті «Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі» розглянули суть системи управління якістю послуг готельно-ресторанного господарства. Проаналізували способи контролю та методи підвищення якості послуг, що використовуються у практиці вітчизняних та зарубіжних підприємств. Науково обґрунтували створення нормативно-правової і методичної бази якості та організаційно економічного забезпечення ефективності управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі. Сформували пропозиції щодо активізації розвитку готельного-ресторанної індустрії і підвищення якості обслуговування в умовах глобалізації і прискореного розвитку туристичного бізнесу. Метою є дослідження та демонстрація методів покращення якості послуг готельно-ресторанного господарства відповідно до міжнародних вимог і стандартів. Адже забезпечити позитивний імідж та високий конкурентний статус вітчизняних підприємств можна лише за умови оптимального співвідношення "ціна-якість" продуктів праці. Це має вирішальне значення в сучасних умовах функціонування та розвитку готельно-ресторанного господарства.[5] Вимоги до якості постійно змінюються, підвищуються з розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням рівня життя та,

відповідно, попиту на продукцію, послуги. Кожне підприємство готельно-ресторанної сфери повинно гарантувати клієнтам чистоту, гігієну, чітке обслуговування, особисту безпеку та захист майна клієнтів. До вашої уваги представлено цикл управління взаємовідносинами якісного агентства зі споживачами. (див.Рис.1.3.)

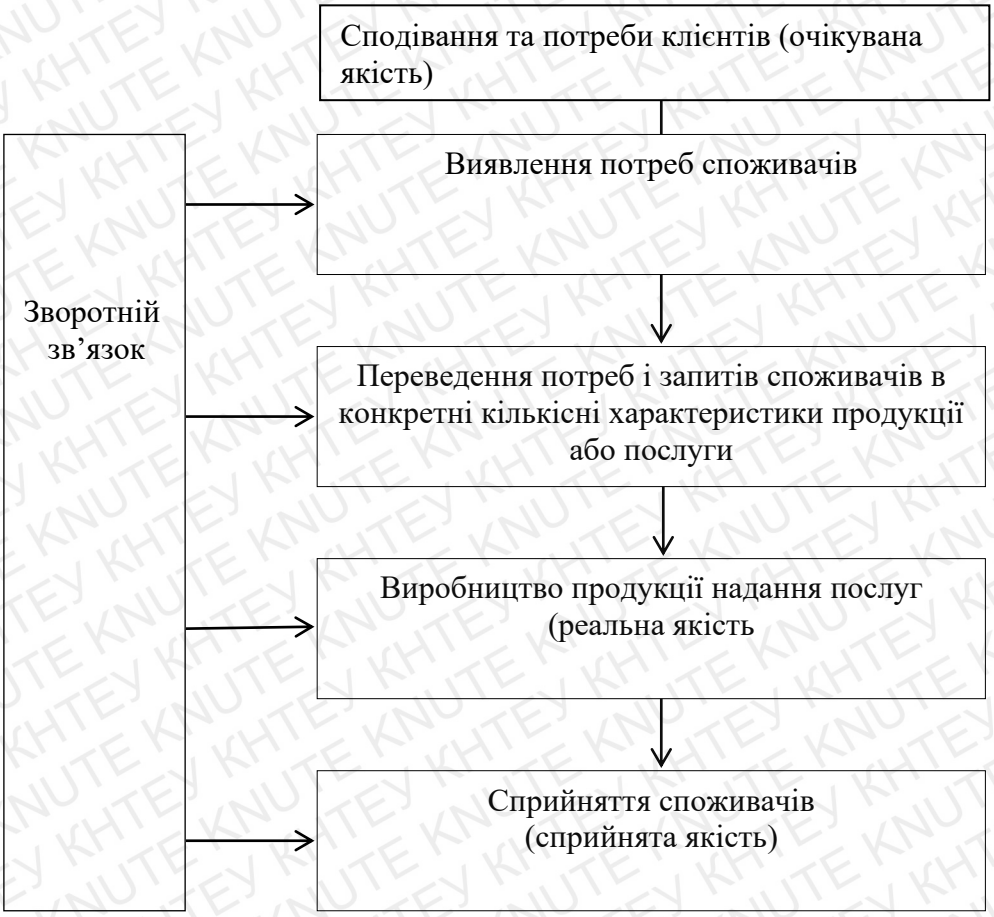

Рис. 1.3. Цикл управління взаємовідносинами організації і споживачів

Аналіз даних на рисунку показує, що очікувана якість споживачів повинна відповідати сприйнятій: якість наданих послуг повинна відповідати внутрішнім та зовнішнім стандартам та вимогам клієнтів, що значно посилюється в умовах високої конкурентності. Для отримання максимального доходу керівництво повинно контролювати якість надання послуг.[5]

У своїй роботі автори проаналізували Модель управління «П’ять М» передбачає, що якість послуг досягається за рахунок управління усіма складовими обслуговування в готелі: персоналом (MEN), обладнанням (MACHINE), матеріалами (MATERIAL), методами (METHOD) і навколишнім середовищем, мікрокліматом (MILIEU).[5]

«Петля якості» прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004 характеризує етапи життєвого циклу послуги, серед яких маркетинг, проектування послуги, матеріально-технічне забезпечення, підготовка розроблення технологічного процесу обслуговування, контроль якості, реконструкція та експлуатація готельно-ресторанного фонду, інфраструктура готелю та ресторану, технічна допомога в обслуговуванні, підвищення кваліфікації персоналу.[5]

Також темі про якість послуг ресторанного бізнесу присвятила свої праці Науменко М.О. Свою статтю “Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства” вона присвятила покращенню рівня конкурентоспроможності на підприємствах ресторанного господарства за рахунок покращення якості надання послуг. Метою статті є створення ефективної системи управління якістю на підприємствах ресторанного господарювання, котра сприяє зростанню рівня їх конкурентоспроможності.[6]

Якість обслуговування трактується авторкою як невід'ємна складова ефективної роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства.[6] Якісне обслуговування в ресторані на сьогоднішній день не лише одна з конкурентних переваг, але і новий стандарт, згідно з яким клієнти визначають якість послуги або товару. Асортимент, смакові властивості страв, ціни, дизайн, імідж та місце розташування важливі, але вони ніколи не компенсують в очах споживача неуважного і недбалого ставленням з боку персоналу. Ресторан, який зміг

надати споживачам найкращий сервіс, має найсильнішу конкурентну перевагу. Ресторанні послуги мають складну структуру - вони складаються із великої кількості компонентів та параметрів, що відрізняються за своєю природою та важливістю для споживача. Це ускладнює поліпшення і підтримку якості обслуговування. І складності збільшуються із розширенням ресторанної мережі.[6]

У статті виділено умови за яких потрібен регулярний контроль якості обслуговування :

- мережа лінійних підрозділів компанії велика і продовжує зростати;
- процес обслуговування нескладний - потреби споживачів і сценарії обслуговування досить стандартні;
- послуги надаються масово, великий потік споживачів;
-· компанія показує якість обслуговування, як одну зі своїх переваг;
- конкуренція компаній в області цін чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування. Авторка зробила такий висновок: ресторанна сфера одна з найприбутковіших галузей світової економіки у XXI ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Останнім часом заклади ресторанного господарства, приділяючи увагу нововведенням та намагаючись здивувати споживача, ігнорують найважливіше, культуру обслуговування, високоякісний сервіс, а для залуження додаткових споживачів потрібен системний підхід, що дозволить об’єднати всі напрями та підходи, стандарти та напрацювання у певну систему для забезпечення якісного обслуговування та задоволення усіх потреб клієнтів.[6]

Аналізуючи вищезазначені літературні джерела, можна зробити такий висновок: необхідно розширювати інфраструктуру готельно-ресторанного бізнесу,забезпечити можливості для навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Пріоритет надається постає питанню розроблення власної нормативно-правової бази, яка б регулювала якість надання послуг у цій сфері. Система управління якістю послуг готельно-ресторанного господарства повинна гарантувати клієнтові задоволення його побажань під

час обслуговування в готелі та ресторані, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливе значення має проблема розробки та практичного застосування внутрішніх стандартів підприємств, які визначають загальні складові якості надання готельно-ресторанних послуг.

1.2. Методологічні засади формування системи управління якістю

В умовах посилення процесів глобалізації та загострення конкуренції, необхідно знайти нові шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Одним із ефективних способів підвищення конкурентоспроможності є створення на підприємствах систем управління якістю, методологічною основою яких є стандарти ISO серії 9000, включаючи стандарти управління екологічним середовищем ISO 14000 , та принципи концепції всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management –TQM). На підприємствах України реалізація концепції загального управління якістю (TQM) здійснюється при впровадженні міжнародних стандартів ISO серії 9000, які на сьогоднішній день набули найкращого міжнародний досвіду створення конкурентоспроможного підприємницького середовища.[8]

Основними цілями впровадження систем управління якості на підприємствах є:

- задоволення потреб споживачів щодо якісної продукції ;
- розширення ринків збуту продукції, зокрема вихід на ринки Європейського Союзу;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- вдосконалення системи якості на підприємстві;
- мінімізація кількості проведення регулярних аудитів, що здійснюються на вимоги споживачів;
- покращення роботи постачальників та субпідрядників:
- зростання ділової репутації підприємства та ін.[8]

У межах виконання як кожного процесу так і на рівні організації в цілому, стандартами ISO 9000 рекомендується втілювати методологію циклу PDCA (Plan-Do-Check-Akt), запропоновану американськими вченими У. Шухартом та Е. Демінгом у середині минулого сторіччя.

Цикл PDCA можна стисло описати таким чином:

-плануй: встановлюй цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації;

-виконуй: реалізовуй процеси;

-перевіряй: контролюй та вимірюй процеси і продукцію, ураховуючи політику, цілі та вимоги до продукції, а також звітуй про результати;

-коригуй: вживай заходи для постійного поліпшення показників функціонування процесу.[9]

Цей цикл включає усі етапи, необхідні для правильного проектування, впровадження та затвердження процесів, забезпечуючи, таким чином, щоб послуги, результати цих процесів, надавались на основі зворотного зв’язку з клієнтами, тобто оцінки ними якості надання послуг.[9]

Також ефективною є модель профілю якості за Н. Кано, яка застосовується для вироблення стратегії організації і вирішення завдань забезпечення задоволеності споживачів. Модель відображає сприйняття якості споживачем і сприяє його розумінню, так як показує взаємозв'язок між якістю продукції і параметрами цієї якості. Н. Кано у своїй теорії привабливої якості виділяє три складові профілю якості:

-базова якість, відповідає "обов'язковим" характеристикам продукції;

-потрібна якість, що відповідає кількісним характеристикам продукції;

-приваблива якість, відповідає "сюрпризним" характеристиками продукції, що викликає захоплення.

Потреби споживачів з часом змінюються. Те, що сьогодні викликає захоплення, завтра може стати очікуваною якістю, а через деякий час цілком можливо перейде в обов'язкову умову. Крім того ж, різні категорії споживачів можуть мати різні потреби, які відрізняються між собою

здатністю споживачів встановлювати вимоги до відповідних характеристик продукції. Для оцінки сприйняття споживачів було розроблено особливий метод опитування споживачів, при якій кожне питання задається двічі: у позитивній і негативній формах. Після узгодження відповідей на обидва питання, встановлюють тип даної характеристики продукції.[9] Серед статистичних методів контролю якості найбільш поширені так звані сім інструментів контролю якості:

-діаграма Парето (Pareto Diagram);

-причинно-наслідкова діаграма Ісікави (Cause and Effect Diagram);

-контрольна карта (Contrat Chait);

-гістограма (Histogram);

-діаграма розсіювання (Scatter Diagram);

-метод розшарування (Stratification);

-контрольні листки.

Діаграма Парето (див. рис. 1.3) дозволяє візуалізувати величину втрат залежно від різних об'єктів; являє собою різновид стовпчикової діаграми, яка застосовується для наочного відображення розглянутих факторів в порядку зменшення їх значимості. Для побудови діаграми Парето вихідні дані подаються у вигляді таблиці, у першій графі якої зазначаються аналізовані фактори, у другій - абсолютні дані, що характеризують кількість випадків виявлення аналізованих факторів у вказаний період, у третій – загальне число факторів за видами, у четвертій - їх процентне співвідношення, в п'ятій – сукупний відсоток випадків ідентифікації факторів. На основі цих вихідних даних сворюють стовпчикову діаграму.[10]

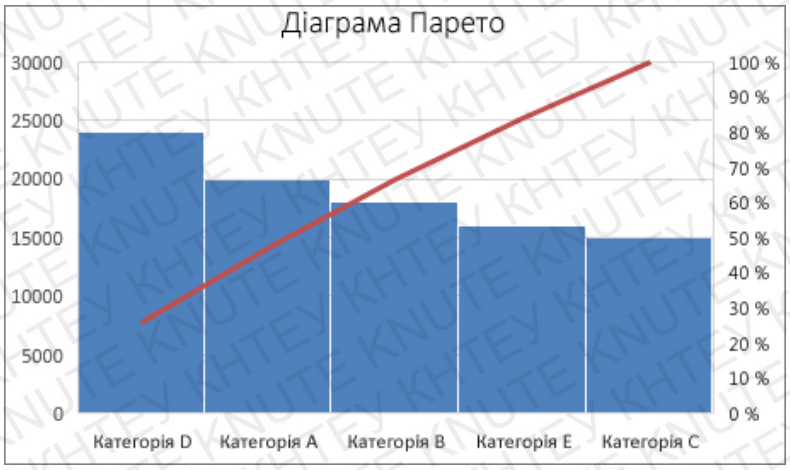

Рис. 1.3. Діаграма Парето

Контрольні листки застосовуються при контролі за якісними і кількісними ознаками. Контрольний листок являє собою паперовий бланк, на якому наводяться назви контрольованих показників і фіксуються їх значення, отримані в процесі контролю.

Застосовуються наступні види контрольних листків:

-контрольний листок для реєстрації розподілу вимірюваного параметра в ході виробничого процесу;

-контрольний листок для реєстрації видів невідповідностей;

-контрольний листок для оцінки відтворюваності і працездатності технологічного процесу.[10]

Методи управління якістю – це різні способи і прийоми, що застосовуються в управлінській та організаційній діяльності для досягнення цілей в області якості. По суті методи управління якістю можна розділити на:

-адміністративні;

-інженерно-технологічні;

-економічні;

-соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління якістю являють собою різні методи регламентування, стандартизації, нормування та інструктування, оформлені документально – у вигляді наказів або розпоряджень керівництва організації, інструкцій, політик і планів. Управління якістю за допомогою

адміністративних методів полягає в розробці та реалізації політики в області якості, відповідних їй процедур та інструкцій, положень. В організаційні методи управління якістю прийнято також включати область управління персоналом компанії, зайнятим в процесі управління якістю – його підбір, навчання, атестацію, інструктаж і т.п.[11]

Адміністративне управління якістю включає складання планів і програм, визначення цілей з управління якістю, які відображені в документах, схвалених та затверджених менеджментом організації. Адміністративні методи часто використовуються в рамках процесу контролю якості з метою забезпечення відповідності вимогам різних стандартів.[11]

Система адміністративних методів управління якістю закладена в сукупності взаємопов'язаних документів, що регулюють діяльність організації та її співробітників у сфері управління якістю.[11]

Інженерно-технологічні методи управління якістю дуже численні і включають в себе як автоматичні, механізовані, так і ручні методи. Вибір технології в області управління якістю багато в чому залежить від об'єкта управління і його специфіки.

Активний розвиток технологій дозволяє перейти від ручних і частково автоматизованих до повністю автоматичних систем контролю якості. Автоматичне управління якістю включає перевірку продукції на відповідність деякому ряду використовуються стандартні опції здійснення необхідних коригувальних дій. Автоматизація технологічних методів управління якістю сприяє зниженню витрат шляхом виявлення помилок на ранніх фазах виробництва продукції.[11]

До інженерно-технологічних методів контролю якості відносяться також статистичні інструменти, активно застосовуються в даній області менеджменту. Використовуючи статистичні методи, можна отримати достовірну інформацію про поточну ситуацію в управлінні якістю компанії та проаналізувати дані про якість продукції для прийняття ефективних

управлінських рішень. Статистичне управління та контроль можуть зменшити мінливість процесу управління якістю.

Сутність економічних методів управління якістю полягає у створенні таких умов діяльності для керівників та співробітників організації, які сприяють забезпеченню необхідного рівня якості та його підвищення.[11]

До економічних методів управління якістю відноситься:

-фінансування діяльності в даній області;

-складання бюджетів і організаційні розрахунки;

-економічні стимули для споживачів продукції та постачальників матеріалів.

Економічні методи управління якістю включають в також планування і ціноутворення з урахуванням рівня якості продукції. Мотивація співробітників, які беруть участь в управлінні якістю продукції, може ґрунтуватися на залежності матеріального заохочення від якості праці.[11]

Соціально-психологічні методи управління якістю передбачають вплив на даний процес через управління різними соціальними факторами і психологічною атмосферою всередині колективу організації. Вони незначно відрізняються від відповідного типу загальноорганізаційних методів управління. У них включають різні способи підвищення дисципліни і рівня відповідальності, а також ініціативності і активності співробітників, задіяних в галузі управління якістю. Соціально-психологічні методи управління якістю передбачають також використання різного нематеріальної винагороди співробітників. В рамках соціально-психологічних методів управління якістю поліпшується клімат всередині колективу організації, забезпечується сприятлива для співробітників атмосфера і враховуються їх психологічні особливості.[11]

Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони повинні застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування

послідовного набору спеціальних класичних методів. До складу сучасних методів менеджменту якості належить концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується наступними особливостями:

-вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;

-весь персонал залучається до системи покращання;

-необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків.

Даний підхід є характерним для японського менеджменту. На відміну від системи KAIZEN, при проведенні крупних заходів щодо підвищення якості, які передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій, використовують систему КАІКУО.[12]

Ефективно вирішувати завдання менеджменту якості дозволяють сім інструментів управління, які зібрані Союзом японських учених і інженерів (1979 р.) як засіб управління якістю. До них відносяться:

-діаграма спорідненості (affinity diagram);

-діаграма (графік) зв'язків (interrelationship diagram);

-деревоподібна діаграма (дерево рішень) (tree diagram);

-матрична діаграма, або таблиця якості (matrix diagram or quality table);

-стрілкова діаграма (arrow diagram);

-діаграма процесу здійснення програми (process decision program chart - PDPG);

-матриця пріоритетів (аналіз матричних даних) (matrix data analysis).[12]

Процес Розгортання Функції Якості містить 5 ключових елементів:

Перший ключовий елемент - уточнення вимог споживача. Споживач зазвичай формулює свої побажання, як правило, в абстрактній формі. Такі абстрактні вимоги споживача називають “голосом споживача”. Завдання виробника полягає у використанні різних методів розгорнутання за допомогою перших трьох інструментів управління якістю “голос споживача”

в інтегральну цінність продукту, тобто в загальні характеристики продукту, які можуть бути виміряними.Наскільки успішно буде вирішене це завдання, залежить від глибини розуміння виробником двох проблем: що саме вимагає споживач від продукту та як продукт буде використовуватися споживачем.

Другим ключовим елементом є переведення потреб споживача в загальні характеристики продукту. Слід зазначити, що деякі з характеристик продукту, вирішуючи проблему задоволення одних очікувань споживача, негативно впливають на інші компоненти дерева задоволеності споживача.

Третім ключовим елементом є виявлення тісноти взаємозв'язку між вимогами споживача та характеристиками товару. Вивчення цього взаємозв'язку проводиться за допомогою матричних діаграм зв'язку. Сила зв'язку залежить від того, наскільки істотний внесок вносить та або інша характеристика продукту на доказ конкретного побажання споживача.

Четвертим ключовим елементом у розгортанні функції якості є вибір цільового використання , тобто вибір таких значень параметрів якості створюваного продукту, які, на думку виробника,відповідають не тільки очікуванням споживача, але й забезпечать конкурентоспроможність створюваного продукту в планованому секторі ринку.

П'ятим ключовим елементом є встановлення за результатами анкетного опитування рейтингу важливості побажань споживачів і на основі цих даних - визначення рейтингу важливості відповідних характеристик продукту. Поряд з рейтингом важливості технічних характеристик продукту для вказують рейтинг складності технічного втілення цільового значення параметра якості.[12]

Підсумовуючи можна сказати, що для завоювання організацією твердих позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, їй необхідно мати таку систему менеджменту якості, яка орієнтується на глобальний ринок із забезпеченням критеріїв конкурентоспроможності. Очевидно, що в новому столітті продовжиться пошук масштабних і загальновизнаних концепцій типу стандартів ISO 9000, QS 9000 тощо, міжнародних і національних

моделей ділової досконалості, реалізація яких дає найбільшу гарантію якості споживачам і одночасно зменшує ізольованість організацій у спробах знайти власні оптимальні рішення. Можна передбачити, що наступний розвиток практики буде пов’язаний із переходом від менеджменту якості до якості загального менеджменту організації. Якість все більшою мірою буде визначати стратегію організації в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ

2.1 Стратегічний аналіз діяльності готелю та аналіз системи управління якістю

Повна юридична назва готелю ”Ibis Kiev City Centre” – Товариство з обмеженою відповідальністю ”УКРХОТЕЛІНВЕСТ КОМПАНІ”. Статутний капітал складає 10000 грн.[40] Розлянемо статистичні дані та їх динаміку.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готелю ”Ibis”,м. Київ у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства готельного господарства ”Ibis Kiev City Centre”,м. Київ за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення 2018/2017	
		2016	2017	2018	абс. (тис. грн.)	відн.,%
Загальна площа	кв.м	127572	127572	127572	0	0
Житлова площа всіх номерів	кв.м	4334,1	4334,1	4334,1	0	0
Місткість	місць	462	462	462	0	0
Кі-сть номерів	одиниць	212	212	212	0	0
-standart	одиниць	66	66	65	-1	-1,51
-standart (2)	одиниць	65	65	66	1	1,53
-premium	одиниць	43	43	41	-2	-4,65
-сімейний	одиниць	38	38	40	2	5,26
Ресторан	одиниць	1	1	1	0	0
Автостоянка	одиниць	1	1	1	0	0
Пральня	одиниць	1	1	1	0	0
Основні фінансові показники						
Чистий дохід	тис.грн	95936	123117	223211	100094	81,30

Продовження таблиці 2.1

Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	81701	143623	191701	48078	33,48
Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	-14235	20506	-31510	-52016	-253,66
Інші операційні доходи	тис.грн	8754	10222	156843	146621	1434,37
Адміністративні витрати	тис.грн	15321	11534	18587	7053	61,15
Витрати на збут	тис.грн	8869	6930	13145	6215	89,68
Інші операційні витрати	тис.грн	12450	15438	137280	121842	789,23
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн	-13651	-44186	19341	63527	143,77
Інші фінансові доходи	тис.грн	55	31	48	17	54,84
Інші доходи	тис.грн	119334	157890	345623	187733	118,90
Фінансові витрати	тис.грн	52869	95416	77133	-18283	-19,16
Інші витрати	тис.грн	39165	8281	268274	259993	3139,63
Чистий фінансовий результат	тис.грн	13704	10038	19605	9567	95,31

Джерело: Побудовано на основі фінансової звітності готелю

Судячи з таблиці,можна зробити висновок,що показники фінансової звітності змінювались протягом років, що є цілком логічно.Структура ж готелю лишається майже без змін.

Порівняно з 2017 роком, у 2018 незначно збільшилася кількість номерів сімейних і на ту ж кількість зменшилися номери преміям классу, що свідчить про незначне підвищення кількості проживаючих, які обирають трьохмісний номер.

Також підвищилася собівартість продукції у останньому році порівняно з 2016 у зв'язку з логічним підвищенням цін, та послідовно і сумми витрат на утримання бізнесу.

Валовий прибуток зменшився на 52016 тис. грн. (-253,66%) у 2018 році. Інші операційні доходи за статистикою помірно збільшувалися протягом всього досліджуваного періоду.

Адміністративні витрати та інші операційні витрати значно збільшилися у порівнянні с 2018 році у порівнянні з 2017 роком.Адміністративні витрати

останнього року становлять 18587 тис. грн. у порівнянні у минулому році було 11534 тис.грн.

Інші фінансові доходи порівняно з 2017 роком зросли, але ще не досягли значення 2016 року.

Фінансові витрати у порівнянні з 2017 роком зменшилися на 19%.

Чистий фінансовий результат готелю в 2018 році зріс на 9567 тис. грн. (95,31%) порівняно з 2017 роком.

Згідно вищезазначених даних, 2018 рік був найбільш успішним,що дає змогу позитивно оцінити керівництво готелю.

Далі можна розглянути статистику відвідувачів готелю за критерієм типу туристів.

Таблиця 2.2

Портрет споживача готелю ”Ibis Kiev City Centre”,м. Київ

Тип відвідувачів	Частка,серед інших,%
Подорожуючі з діловою ціллю	34
Подорожуючі поодинці	26
Пари	25
Сім’ї	14

Джерело: Побудовано на основі данних сайту www.accorhotels.com

Як бачимо, більшість складає подорожуючих з діловою ціллю, майже однаково пар та поодиноких туристів, менше-сімей.

Зараз розглянемо ресторан,який присутній у готелі. Кухня відкритого типу та необмежений вибір рецептів меню під замовлення.Ресторан кухні ibis дозволяє створювати смачні страви з смачними макаронами, рибою на грилі та м'ясом, приготованими в різних соусах.Ресторан пропонує меню окрім іншого спеціальне вегетаріанське меню та меню без глютену.А також в самому ресторані знаходиться бар.

Нижче за допомогою таблиці наведені основні дані,які стосуються ресторану.

Таблиця 2.3

Показники фінансово-організаційної діяльності ресторану готелю ”Ibis Kiev City Centre”,м. Київ

Показник	Одиниця вимірювання	Результат
Кількість місць	одиниць	96
Середній чек	грн.	450
Жінок	%	60
Чоловіків	%	40
Завантаженість ресторану (сніданок)	%	45
Завантаженість ресторану (обід)	%	25
Завантаженість ресторану (вечеря)	%	30

Джерело: Побудовано на основі особистих спостережень під час проходження практики

Найбільша проходимість спостерігається зранку, під час годин сніданку, що можна пояснити включенням ціни сніданку в ціну номеру та великий відсоток людей, які подорожують з діловою ціллю.На обід і вечерю помірно однакова завантаженість ресторану.

Нижче наведена організаційна структура ресторану.Треба сказати,що по факту офіціант виконує функцію бармена до обіду, а вже після приходить кваліфікований працівник бару.

Нижче розглянемо організаційну структуру ресторану.

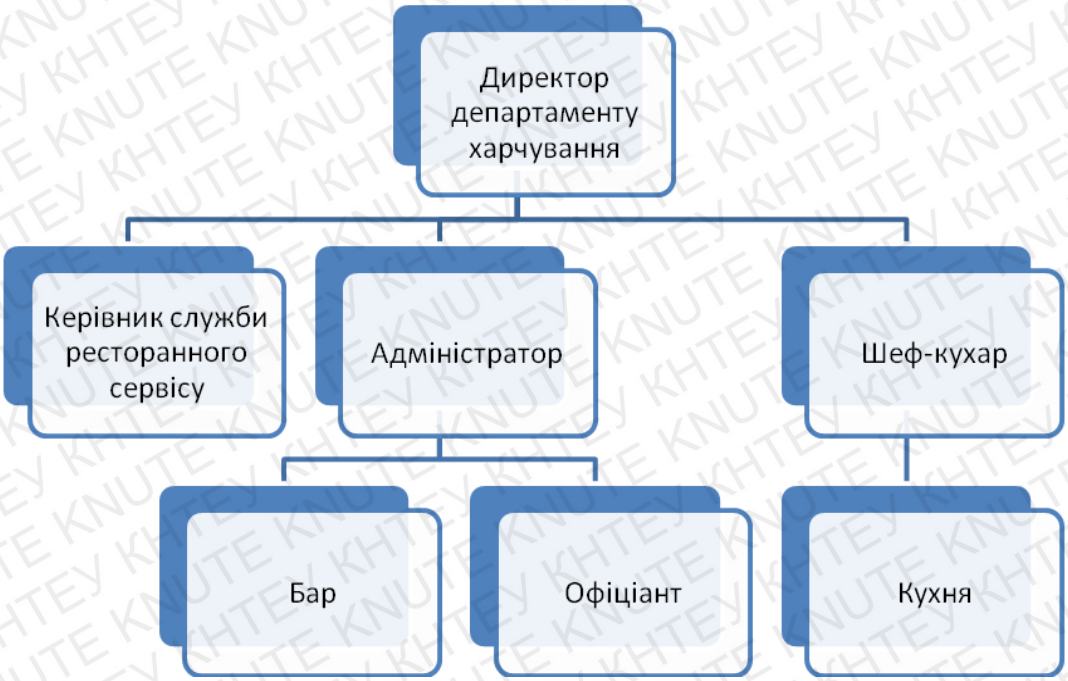

Рис. 2.4. Організаційний дизайн ресторану готелю"Ibis Kiev City Centre",м. Київ

Нижче можна розглянути організаційно-кадрову структуру готелю

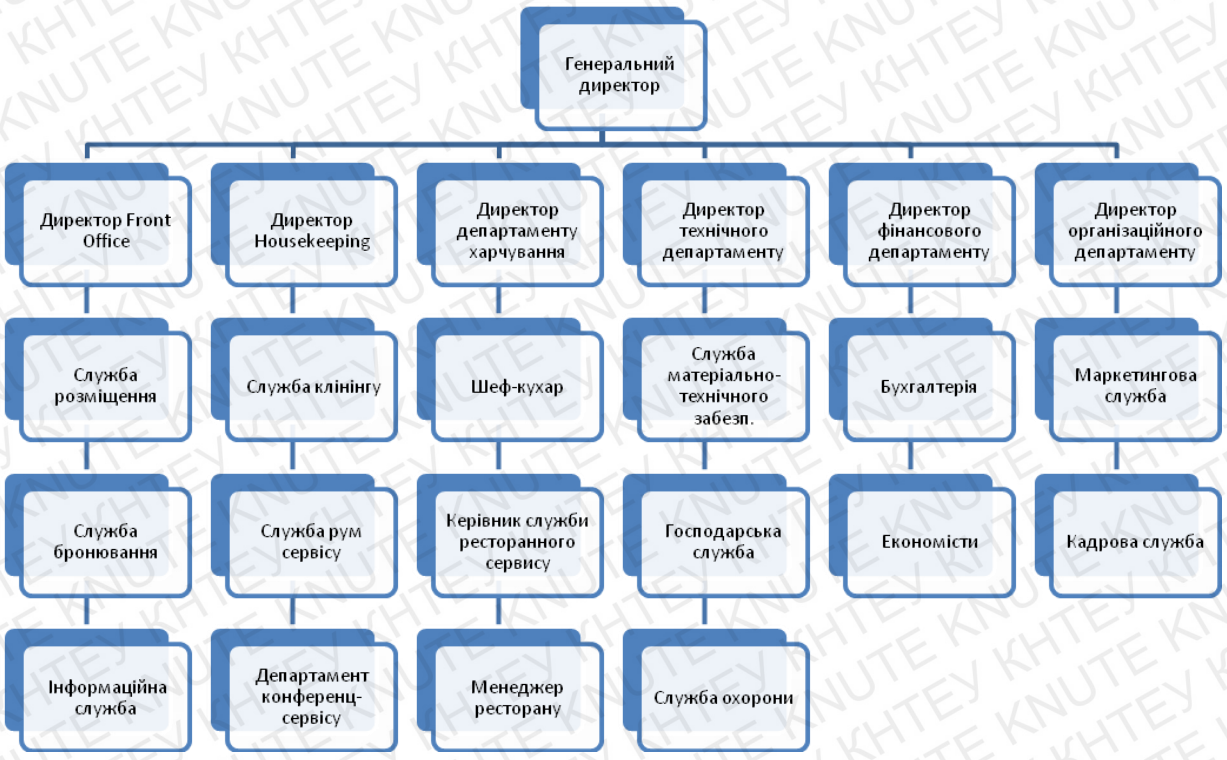

Рис. 2.5. Організаційний дизайн готелю "Ibis Kiev City Centre",м. Київ

Готельний та ресторанний бізнес - це галузь з високим рівнем конкуренції, основними умовами ефективного функціонування яких є максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня комфорту, різноманітні запити гостей. Щороку вимоги до рівня цих послуг зростають. Висока культура та якість обслуговування відвідувачів покращують імідж готелю і ресторану, а в свою чергу приваблюють клієнтів. Дослідження показують, що підвищення якості сервісу приваблюють більше відвідувачів ніж маркетингове просування.

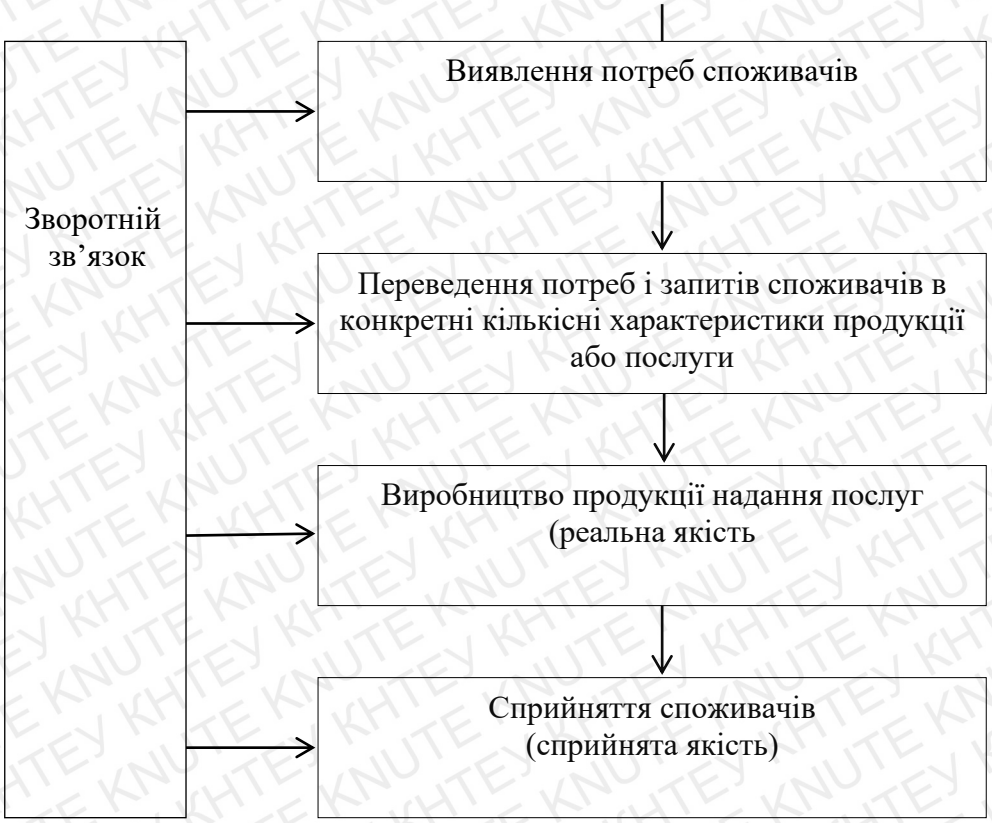

Рис. 2.6. Цикл управління взаємовідносинами готелю "Ibis Kiev City Centre" і споживачем

Готель діє саме за таким циклом взаємодії зі споживачем.

Способи контролю якості ресторану та готелю "Ibis Kiev City Centre": - обзвін клієнтів - проводиться оцінка якості обслуговування в ресторані, швидкості обслуговування, інтер'єру і атмосфери шляхом оцінювання клієнтами цих критеріїв через телефонні розмови із представником готелю ;

- анкетування- анкета відправляється клієнтам на електронну пошту із відповідними питаннями про якість;
- Інтернет оцінка.

Також в ресторані проводиться навчання персоналу контактної зони. Для того, щоб підвищити професійну та особистісну самооцінку тих, хто займається в закладі обслуговуванням, персонал інформують та навчають як ефективніше вступати в контакт, брати замовлення та розвивають у них вміння переконання, доброзичливості та впевненості у собі. Персоналу та адміністраторам вище керівництво пояснює, що вони повинні робити для підтримання належної якості сервісу та максимального задоволення клієнтів. Проводяться спеціальні тренінги для новачків та моделювання різноманітних ситуацій, щоб з'ясувати як найкраще слід зреагувати при певних своєрідних характерних обставинах. А також заохочування та винагороджування працівників, що надають бездоганний сервіс регулярно шляхом особистої похвали адміністратора та підвищення цінності співробітника в очах персоналу як взірця бездоганного сервісу.

Також приємний дизайн та інтер'єр ресторану грають роль,музичний супровід,оперативність та швидкість обслуговування являються складовими системи управління якістю.

На підприємстві "Ibis Kiev City Centre" якість послуг має свої своєрідні характерні особливості формування, наприклад деякі з них:
-неправомірно ототожнювати якість обслуговування та якість послуг;
-послуги задовольняють конкретні потреби, а не абстрактні;
-специфічні особливості якості послуг та якості продукції.

Специфічними та своєрідними особливостями готельних послуг є:
-споживання готельних послуг збігається з їх особливим виробництвом;
-оцінити якість готельної послуги можна лише у процесі спожи вання;
-готельні послуги не підлягають збереженню або певному накопиченню;
-надаючи готельні послуги, працівник готельного підприємства вступає в безпосередній контакт із будь-яким споживачем готельних послуг;

-на відміну від товарного ринку, де товар «йде» до покупця, в готельному господарстві, навпаки, споживач «йде» до послуг готельного підприємства, що означає - готельна послуга не підлягає ніякому транспортуванню»;
-попит на готельні послуги коливається залежно від циклів життєдіяльності людей; так, для готельного господарства характерні добові, тижневі, місячні, річні коливання попиту.

2.2 Визначення впливу чинників на систему управління якістю

В управлінській діяльності велику роль відіграє інтелект людини, інформаційне забезпечення роботи керівників та фахівців. Важливе значення мають професійний рівень керівника, його творчі здібності, рівень формалізації досвіду, здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення.

Такі фактори, як участь у управлінській діяльності колективу, поліпшення якості управлінського персоналу, наукова організація праці тощо, мають істотний вплив на ефективність управління. На ефективність управління впливає і в багатьох випадках викликає труднощі - ієрархію. Ієрархія іноді призводить до факторів, які суттєво впливають на результат підприємницької діяльності поза сферою повноважень органу, що безпосередньо керує об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки через постачальників, недоліки в балансі виробництва та споживання через вищі органи влади) негативно впливають на управління і одночасно на систему управління якістю).[15]

Критерії ефективності управління - це ефективність управлінської діяльності менеджерів в організації, що визначає якість її сторін. Основні критерії включають:
-оперативність - своєчасна підготовка та прийняття рішень, а також встановлення механізмів зворотного зв’язку;

-надійність системи управління - достовірність, цінність та своєчасність інформації, відповідність методів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогрес;

-рівень підготовки, практичного досвіду та стабільності персоналу;

-якість виконання персоналом своїх функцій.

Можна підсумувати,що з одного боку до основних факторів, що впливають на систему управління якістю, відносять:

- виробничі (сировина, матеріали, комплектуючі вироби, устаткування, інструменти, технології);
- людські (професійні навички і знання, організованість і дисциплінованість працівників);
- економічні (ефективні системи матеріального і морального стимулювання).

До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та інші.

До організаційних факторів належать: розподіл праці і спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок пред'явлення і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та інші.

До економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт.

На якість впливає культура робочої сили. Виробники звинувачують низьку якість своєї продукції у нерозумінні якості та поганій культурі праці своїх працівників. Поглиблений аналіз цього питання показує, що співробітники можуть нести відповідальність лише за умови, що керівництво забезпечило:

- всебічне навчання персоналу;
- надано детальні інструкції по роботі;

- засоби для перевірки або оцінки результатів дій цих працівників;
- засоби для налаштування обладнання або процесу, якщо результат незадовільний. Справжня оцінка виробників, ймовірно, свідчить про те, що їх керівництво не в змозі забезпечити ці дуже важливі умови для більшості робочих місць. І замість того, щоб шукати багато співробітників, компаніям потрібно вивчити слабкі сторони їх систем управління. [4]

Також серед чинників або факторів, які впливають на систему управління якістю послуг можна виділити клієнтів, які користуються послугою і залишають свої різноманітні відгуки.Нижче розглянемо приклади анкетування,які стосуються ресторану готелю ”Ibis Kiev City Centre” а також вердикт експертів, що стосується впливу чинників внутрішнього середовища у системі управління якістю в готелі ”Ibis Kiev City Centre”.

Таблиця 2.7

Оцінка експертів впливу чинників внутрішнього середовища в системі управління якістю в готелі ”Ibis Kiev City Centre”,м. Київ

Показники	Оцінка експертів,бали(1-5)		Середня оцінка
	1	2	
Стан та якість технічного оснащення	4	5	4,5
Якість засобів розміщення	5	5	5
Забезпечення майном	5	4	4,5
Кваліфікованість працівників	5	5	5
Планомірність та ритмічність роботи	3	4	3,5
Автоматизація управління	4	4	4
Централізована система охоронної сигналізації	5	5	5
Інтернет-технології	5	5	5
Рівень цін в готелі	4	3	3,5

Продовження таблиці 2.7

Система преміювання за якісну роботу	3	3	3
Організація навчання персоналу	5	5	5
Мікроклімат у колективі	4	5	4,5
Організація відпочинку	4	4	4

Як бачимо, суб'єктивні думки окремих двох експертів майже завжди співпадають, необхідно відмітити, що експертів не дуже задовольняє рівень цін як у трьохзіркового готелю а також деякі складності у безперебійній ритмічності роботу , що , скоріш за все,пояснюється людським фактором.

Нижче приведений приклад анкети,заповненої гостем ресторану

Таблиця 2.8

Систематизація анкет споживачів ресторану

Питання	Відповідь
Дата відвідування ресторану	20.06.2019
Офіціант,який вас обслуговував	Не можу згадати
Ваш вік	35
Ваша стать	чоловік
Оцініть загальні враження відвідування ресторану(задоволений або ні)	Задоволений
Якщо незадоволені,то чому	-
Як ви можете оцінити якість страв,які ви куштували(1-5 балів)	5
Оцініть асортимент страв(1-5 балів)	5
Як ви можете оцінити роботу офіціанта(1-5 балів)	4
Дружелюбність персоналу(1-5 балів)	5
Чистота,атмосфера,дизайн	4
Ваші побажання,пропозиції	-
Чи могли б ви порекомендувати ресторан своїм знайомим?	Так,якщо вони зупинятимуться у вас в готелі
Чи плануєте ви до нас повернутися?	Так

Джерело: Побудовано на основі досліджень анкет відвідувачів

Проаналізувавши 10 анкет відвідувачів, робимо висновок,що 90 % задоволені перебуванням в ресторані.

Нижче наведено таблицю 2.9., яка стосується важливості різноманітних компонентів готельних послуг для відвідувачів.Оцінюється в балах по мірі важливості від 1 бала(не важливо) до 5 (дуже важливо)

Таблиця 2.9

Статистика важливості компонентів готельних послуг для відвідувачів ”Ibis Kiev City Centre”,м. Київ

Прийом в рецепції	5
Наявність парковки	3
Наявність ресторану або бару	5
Доступ в Інтернет	5
Чистота в номері	5
Володіння персоналом іноземними мовами	4
Наявність конференц-сервісу	4
Географічне розташування готелю	5
Можливість бронювання номера	4
Кваліфікованість персоналу	5

Джерело: Побудовано на основі відгуків із сайтів Tripadvisor та Booking

2.3 Оцінка результативності діючої системи управління якістю

Згідно національного стандарту України , а саме ДСТУ ISO 9001 можна проаналізувати відповідність вимог до систем управління якістю із діючими системами управління якістю в ресторані готелю ”Ibis”.

Вигоди для організації від запровадження системи управління якістю на основі цього стандарту такі:

- здатність постійно постачати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовників, а також застосовні законодавчі вимоги;
- створення можливостей для підвищення задоволеності замовників;
- урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації;
- здатність демонструвати відповідність установленим вимогам до системи управління якістю

Постійне задоволення потреб та задоволення майбутніх потреб та очікувань є непростим завданням для організацій у все більш динамічному та складному середовищі. Для досягнення цієї мети організація може прийняти різні форми вдосконалення на додаток до коригувань і постійних удосконалень, таких як прориви, інновації та реорганізація.

Нижче у таблиці приведено оцінювання автором дотримання рестораном і готелем "Ibis" вимог ISO 9001. Після таблиці буде розшифровка кожного пункту оцінювання.

Оцінювання буде проводитися за десятибальною шкалою.

Таблиця 2.10

Оцінка дотримання вимог ISO 9001 в готелі "Ibis Kiev City Centre",м. Київ

№	Назва пункту оцінювання	Дотримання(+,-)
1	Практикування процесного підходу	+
2	Цикл «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій»	+
3	Застосування ризик-орієнтовного мислення	+
4	Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	+
5	Визначення процесів,пов'язаних із системою управління якістю послуг	+
6	Орієнтація на замовника	+
7	Лідерство	+
8	Політика	+
9	Функції,обов'язки,повноваження	+-
10	Планування	+
11	Підтримання системи управління якістю	+
12	Контроль задокументованої інформації	+

Продовження таблиці 2.10

13	Вимоги щодо продукції і послуг	+
14	Планування,проектування,розроблення	+-
15	Контроль за надаванням матеріалу із зовнішнього середовища	+
16	Контроль виготовлення продукції і надання послуг	+
17	Діяльність після постачання послуги	+
18	Контроль невідповідних виходів	+
19	Оцінювання результату та дієвості	+

Джерело: Побудовано на основі досліджень автора та звітності ресторану

1. Процесний підхід засновується на розумінні та керуванні взаємопов'язаними процесами як системою і в результаті сприяє результативності та ефективності організації в досягненні її запланованих результатів. Цей підхід дає змогу організації контролювати взаємозв'язки та взаємозалежності процесів системи з тим, щоб уможливити підвищення загальної дієвості організації.

Процесний підхід передбачає систематичне визначення та управління процесами та їх взаємодіями для того щоб досягти намічених результатів відповідно до напряму функціонування системи управління якістю та стратегічної політики організації.

Треба зазначити,що у ресторані готелю "Ibis" як і в самому готелю практикується процесний підхід,адже у готелі на 212 місць досить багато різноманітних своєрідних характерних взаємопов'язаних процесів,які чітко визначені та управляються керівництвом готелю.

Застосування процесного підходу в межах системи управління якістю робить можливим:

- розуміння вимог та їх постійне задоволення;
- розглядання процесів з погляду створювання додаткових цінностей;
- досягнення ефективного та результативного функціонування процесів;
- удосконалення процесів на основі оцінки даних та інформації з різних джерел.

2. Цикл «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій»

Цикл може бути стисло описано так:

-Плануй: установлення цілей системи та її процесів, а також ресурси, необхідні для отримання результатів відповідно до вимог і політики організації;

- Виконуй: упровадження того, що було раніше заплановано;

-Перевіряй: здійснення моніторинг і, де можливо, необхідно вимірювати й аналізувати процеси та отримані в результаті продукцію та послуги, а також оформлювати звіт про результати;

-Дій: застосування заходів для удосконалення дієвості, якщо виникла така потреба.

Всі необхідні підпункти циклу виконуються в повній мірі рестораном,висновок зроблений,опираючись на власний досвід та бесіду з керівництвом.

3. Ризик-орієнтоване мислення

Для задоволення вимог стандарту ISO 9001 організація повинна планувати та впроваджувати міркування щодо ризику та можливостей. Врахування як ризиків, так і можливостей є основою для поліпшення роботи системи управління якістю, досягнення покращених результатів та запобігання негативним впливам

Ризик - це вплив невизначеності, і будь-яка невизначеність може мати позитивні чи негативні наслідки. Позитивне відхилення через ризик може дати певну можливість.

В готелі працює багато персоналу,в тому числі і вище керівництво,яке відповідальне за врахування всіх ризиків і можливостей при стратегічному просуванні готелю,системою управління якістю, та підрозділів готелю,в тому числі,ресторану.

4. Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін

У зв’язку з тим, що на здатність організації постійно постачати продукцію та надавати послуги, впливають або можуть впливати зацікавлені

сторони, організація повинна визначити зацікавлені сторони, які пов'язані із системою управління якістю, а також вимоги цих зацікавлених сторін, які доречні до системи управління якістю. Організація повинна здійснювати моніторинг і аналізування інформації про ці зацікавлені сторони та їх вимоги.

Безпосередньо впливати на систему управління якістю можуть відвідувачі ресторану та керівництво,яке відповідальне за створення системи та її коригування.Адміністратор ресторану регулярно здійснює моніторинг і частково аналізує інформацію,яка стосується ресторану.Також згідно аналізу думки зацікавлених сторін,керівництво готелю будує свою політику

5.Визначення процесів,які пов'язані із системою управління якістю.

Організація повинна визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації, а також повинна:

- визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання), потрібні для забезпечування результативності функціювання та контролювання цих процесів;
- визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;
- призначити осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечування того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;
- покращувати процеси та систему управління якістю.

В ресторані чітко визначені всі процеси та а також їх контроль керівництвом.

6.Орієнтація на замовника

Найвище керівництво повинне демонструвати своє лідерство та своє зобов'язання щодо орієнтації на замовника, забезпечуючи, щоб вимоги замовника, а також застосовні законодавчі й регламентувапьні вимоги були

визначені, зрозумілі та щоб їх постійно задовольняли а також ризики та можливості, які можуть впливати на відповідність продукції та послуг, а також на здатність підвищувати задоволеність замовника було визначено та враховано,завжди підтримували зосередженість на підвищуванні задоволеності замовника.

7.Лідерство

Найвище керівництво повинне демонструвати своє лідерство та своє зобов'язання щодо системи управління якістю,

- беручи на себе відповідальність за результативність системи управління якістю;
- забезпечуючи розроблення політики у сфері якості та цілей та їх узгодженість зі стратегічним напрямком і середовищем організації;
- сприяючи використанню процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення;
- забезпечуючи наявність ресурсів, потрібних для системи управління якістю;
- інформуючи персонал про важливість результативного управління якістю та відповідності вимогам системи управління якістю;
- забезпечуючи досягнення системою управління якістю запланованих результатів;
- задіюючи, скеровуючи та заохочуючи персонал з тим, щоб він робив внесок у результативність системи управління якістю;

8.Політика

Вище керівництво повинно формувати, впроваджувати та оновлювати політику якості

- що відповідає меті та середовищу організації та підтримує її стратегічне спрямування;
- забезпечення основи для встановлення цілей якості;
- у якій є зобов'язання задовольняти застосовні вимоги;
- яка зобов'язана постійно вдосконалювати систему управління якістю.

9. Функції, обов’язки та повноваження в межах організації які стосуються системи управління якістю.

Найвище керівництво повинне встановити обов’язки та повноваження для:

- забезпечення того, щоб система управління якістю відповідала вимогам цього стандарту;
- забезпечення отримання планових результатів процесів;
- звітування про ефективність системи управління якістю та потенціал для вдосконалення, зокрема перед вищим керівництвом;
- забезпечення орієнтації на клієнта на всіх рівнях організації;
- забезпечення того, щоб цілісність системи управління якістю не була порушена при плануванні та впровадженні змін до системи управління якістю.

Наскільки мені відомо,звітування про систему управління якістю послуг саме ресторану не відбувається,звітність обмежується заповненими анкетами відвідувачів і власного судження керівництва ресторану щодо його ефективного функціонування,але в будь якому випадку,забезпечується орієнтація на клієнта.

10.Планування

Плануючи те, як досягти своїх цілей у сфері якості, організація повинна визначити,

- що потрібно зробити;
- які ресурси будуть потрібні;
- хто буде відповідальним;
- коли це буде завершено;
- як оцінюватимуть результати.

Організація повинна встановити цілі у сфері якості для відповідних підрозділів, рівнів і процесів, необхідних для системи управління якістю. Потрібно, щоб цілі у сфері якості

- були узгоджені з політикою у сфері якості;

- були вимірними;
- ураховували застосовні вимоги;
- були актуальними з точки зору відповідності продукції та послуг та покращення задоволеності споживачів;
- були охоплені моніторингом;
- були доведені до відома;
- були актуалізовані, як належить.

Організація повинна підтримувати в актуальному стані задокументовану інформацію щодо цілей у сфері якості.

11.Підтримання системи управління

Організація повинна визначити працівників, необхідних для ефективного запровадження своєї системи управління якістю, а також для функціювання та контролювання своїх процесів, та забезпечити їх наявність. Організація повинна визначити, забезпечити та підтримувати інфраструктуру, необхідну для функціювання своїх процесів і для досягнення відповідності продукції та послуг.

Організація повинна визначити ресурси, потрібні для забезпечення вірогідних і надійних результатів, якщо моніторинг або вимірювання використовують для перевірення відповідності продукцій та послуг вимогам, та забезпечити їх наявність. Організація повинна забезпечувати, щоб надані ресурси були придатними для конкретного виду здійснюваних робіт з моніторингу та вимірювання та були в належному стані для гарантування їхньої постійної придатності для їхньої призначеності.

Організація повинна визначити знання, необхідні для функціонування її процесів та досягнення відповідності продукції та послуг.Ці знання повинні бути сучасними та доступними у потрібній мірі.

Організація повинна забезпечувати, щоб особи, які виконують роботу під її контролем, були проінформовані з питань:

- політики у сфері якості;
- відповідними цілями у сфері якості;

- своїм внеском у результативність системи управління якістю, зокрема з вигодами від поліпшення показників діяльності;
- наслідками невиконання вимог системи управління якістю.

Під час створювання та актуалізування задокументованої інформації організація повинна забезпечувати :
- належні ідентифікацію та опис (наприклад, назва, дата, автор, номер для посилання);
- належні формат (наприклад, мова, версія програмного засобу, графічні зображення) і носії (наприклад, паперовий, електронний);
- належні аналізування та схвалення з погляду придатності та адекватності.

12.Контроль задокументованої інформації

Задокументовану інформацію, яку потребує система управління якістю і цей стандарт, необхідно контролювати для забезпечення її наявності та придатності до використання, де і коли вона потрібна а також її адекватної захищеності (наприклад, від утрати конфіденційності, неналежного використання чи втрати цілісності).

13.Вимоги щодо продукції і послуг

Визначаючи вимоги до продукції та послуг, пропонованих клієнтам, організація повинна забезпечити, щоб:
- вимоги до продукції та послуг було визначено, охоплюючи будь-які застосовні законодавчі та регламентувальні вимоги та вимоги, які організація вважає необхідними;
- організація могла задовольняти рекламації стосовно продукції та послуг, які вона пропонує.

Організація повинна зберігати задокументовану інформацію, залежно від обставин, про результати аналізування та про будь-які нові вимоги до продукції та послуг.

14. Планування проектування та розроблення

Визначаючи стадії та заходи контролю проектування та розроблення, організація повинна розглянути:

- характер, тривалість і складність робіт з проектування та розроблення;
- потрібні стадії процесу, охоплюючи застосовне аналізування проектування та розроблення;
- необхідні роботи з перевірення та затвердження проекту та розробки;
- обов'язки та повноваження, передбачувані для процесу проектування та розроблення;
- потреби у внутрішніх і зовнішніх ресурсах для проектування та розроблення продукції та послуг;
- необхідність контролювати взаємодії між особами, залученими до процесу проектування та розроблення;
- потреба залучати клієнтів до процесу проектування та розроблення;
- вимоги щодо подальшого виготовлення продукції та надання послуг;
- очікуваний рівень контролю процесу проектування та розроблення з боку замовників та інших відповідних зацікавлених сторін;
- задокументовану інформацію, потрібну для демонстрування задоволення вимог щодо проектування та розроблення.

Організація повинна здійснювати контроль за плануванням та проектуванням і розробленням.

В області ресторану не так часто планується на розробляється щось інноваційне,але вдосконалення послуги відбувається стабільно, опираючись на потреби та зауваження клієнтів а також на власні погляди керівництва.

15.Контроль за надаванням процесів,продукції та послуг із зовнішнього середовища.

Організація повинна забезпечувати, щоб надавані ззовні процеси, продукція та послуги відповідали вимогам. Організація повинна визначити засоби контролю, що їх застосовуватимуть до надаваних ззовні процесів, продукції та послуг, якщо:

- продукцію та послуги від зовнішніх постачальників призначено долучати до власних продукції та послуг організації;

- зовнішні постачальники надають продукцію та послуги безпосередньо замовнику(-ам) за дорученням організації;

- зовнішній постачальник виконує процес або частину процесу на підставі рішення організації.

Організація повинна визначити та застосовувати критерії для оцінювання, вибирання, моніторингу дієвості зовнішніх постачальників, а також їх повторного оцінювання, зважаючи на їхню здатність здійснювати процеси чи постачати продукцію й послуги відповідно до вимог. Організація повинна зберігати задокументовану інформацію про ці роботи та будь-які необхідні дії, виконувані за результатами оцінювання.

Організація повинна забезпечити, щоб надавані ззовні процеси, продукція та послуги не погіршували здатність організації постійно постачати відповідні продукцію та послуги своїм клієнтам.

16.Контроль виготовлення продукції та надання послуг

Організація повинна запровадити виготовлення продукції та надання послуг за контрольованих умов. Потрібно, щоб контрольовані умови, залежно від обставин, охоплювали:

- наявність задокументованої інформації, яка визначає характеристики продукції, яку виготовлятимуть, послуг, які надаватимуть, або робіт, які виконуватимуть та результати, які отримуватимуть;

- наявність і використання належних ресурсів для моніторингу та вимірювання;

- запровадження робіт з моніторингу та вимірювання на належних стадіях для перевірення того, що критерії контролю процесів або виходів, а також критерії приймання продукції та послуг задоволено;

- використання придатної інфраструктури та середовища для функціювання процесів;

- призначення компетентного персоналу, охоплюючи будь-яку необхідну кваліфікацію;

17.Діяльність після постачання послуги.

Організація повинна виконувати вимоги щодо діяльності після постачання продукції та послуг. Визначаючи обсяг необхідної діяльності після постачання, організація повинна розглядати

- законодавчі та регламентувапьні вимоги;
- можливі небажані наслідки, пов'язані з її продукцією та послугами;
- характер, використання та передбачений строк служби її продукції та тривалість надання послуг;
- вимоги клієнтів або гостей;
- зворотний зв'язок із клієнтами.

18.Контроль невідповідних виходів

Організація повинна забезпечувати ідентифікування та контролювання виходів, які не відповідають вимогам до них, щоб запобігти їх непередбаченому використанню чи постачанню. Організація повинна виконувати відповідні дії, зважаючи на характер невідповідності та її вплив на відповідність продукції та послуг. Це треба також застосовувати до невідповідної продукції та послуг, виявлених після постачання продукції, під час або після надання послуг. Організація повинна діяти щодо невідповідних виходів у один або кілька з таких способів:

- коригування;
- відокремлення, обмеження розповсюдження, повернення чи призупинення надання продукції та послуг;
- інформування замовника;

Після того, як невідповідні виходи скориговано, потрібно перевірити відповідність вимогам.

19.Оцінювання результату та дієвості

Організація повинна визначити:

- що потрібно піддавати моніторингу та вимірюванню;
- методи моніторингу, вимірювання, аналізування та оцінювання, потрібні для забезпечення вірогідних результатів;

- коли треба провадити моніторинг і вимірювання;

- коли треба аналізувати та оцінювати результати моніторингу та вимірювання.

Організація повинна оцінювати дієвість і результативність системи управління якістю. Організація повинна зберігати відповідну задокументовану інформацію як доказ отриманих результатів.

Організація повинна провадити моніторинг того, як клієнти сприймають ступінь задоволення їхніх потреб і очікувань. Організація повинна визначити методи отримання, моніторингу та аналізування цієї інформації.[13]

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення системи управління якістю

Існують різноманітні системи управління якістю продукції або послуг,на мою думку,керівництву готелю доцільно запровадити одну з двох систем управління якістю,суть кожної ми розглянемо нижче.Треба сказати,що можливе часткове запровадження обох систем або повне запровадження кожної з них,адже як кажуть:” Одна голова-добре,а дві- ще краще”.

Спочатку розглянемо принципи і сутність концепції Джозефа-Джурана,або,як її ще називають, AQI (Annual Quality Improvement).Це концепція щорічного поліпшення якості.

За словами Джурана, підвищення якості - це перевищення вже досягнутих результатів у галузі якості, пов'язане з бажанням людини встановити новий рекорд. Концепція зосереджена і орієнтована на стратегічні рішення, конкурентоспроможність та довгострокові результати, які будуть ефективні.

Основними принципами AQI є:

- планування поліпшення якості на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності підприємства;
- попередження, уникнення та виключення помилок у сфері управління якістю на підприємстві;
- перехід від адміністрування (наказів зверху) до планомірного управління всією діяльністю у сфері якості, включаючи вдосконалення адміністративної діяльності . Для реалізації концепції AQI на підприємстві розробляється комплекс заходів, який передбачає:

- складання щорічної програми поліпшення якості;
- розробку методів поліпшення якості, його вимірювання і оцінки;
- навчання статистичним методам та їх впровадження в практику;
- вдосконалення організації робіт в адміністративній сфері.

Інша система управління якістю,до якої Джозеф Джуран приклав руку,та якак ідейно схожа з попередньо розглянутою концепцією має назву TQM(Total Quality Management) або загальне управління якістю.Також ця концепція системи управління якістю має лозунг: ”Поліпшенню немає меж”.
Загальне управління якістю - це система управління, заснована на виробництві якісної продукції та послуг з точки зору замовника. TQM має на меті систематичне досягнення стратегічної мети організації шляхом постійного вдосконалення. Принципи TQM також відомі як "загальне поліпшення якості", "якість світового класу", "постійне поліпшення якості", "загальна якість обслуговування" та "загальна якість управління".
Це систематична робота,до якої залучається кожний співробітник, спрямована на безперервне поліпшення якості.
В основі TQM лежать наступні принципи:
-орієнтація на споживача;
-залучення працівників, що дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності;
-підхід до системи якості як до процессу;
-системний підхід до управління;
-постійне поліпшення;
Довгострокові вигоди, що очікуються від використання загального управління якістю, - це підвищення продуктивності праці, поліпшення моралі роботи команди, зниження витрат та підвищення довіри клієнтів. Ці переваги можуть призвести до просування компанії в суспільстві. Помилки та виправлення насамперед економлять час та ресурси, а потім витрати та заощадження можна витратити розширивши спектр послуг (продуктів) або забезпечивши працівників роботою для підвищення якості послуг. Загальне

управління якістю вітає створення атмосфери ентузіазму та задоволення роботою шляхом нагороджень за творчість. Якщо невдачі експериментування співробітників розглядаються як частина навчально-творчого процесу, працівники більше не будуть соромитись придумувати нові ідеї. Замість того, щоб приховувати помилки від керівництва що призводить до того, що невеликі помилки перетворюються на великі проблеми, працівники терпляче підходять до проблем, намагаючись виправляти їх знову і знову. Якщо працівники відчувають, що вони є частиною організації, вони відчувають, що їм це потрібно, робота приносить їм задоволення, що, в свою чергу, може покращити її якість.

Командна робота широко використовується в загальному управлінні якістю, що, з одного боку, надає працівникам досвід вирішення проблем разом з колегами, а з іншого, дозволяє використовувати їхні знання та досвід у спільних зусиллях.

Таблиця 3.1

Заходи для системи управління якістю послуг готелю ”Ibis Kiev City Centre”,м. Київ

Заходи	Зміст	Перелік переваг
Створення документоообігу	Задокументування на папері існуючі процеси,які стосуються системи управління якістю,та доведення до відома співробітників,яку участь він виконує в тому чи іншому процесі і яким чином досягається максимальна на даний момент якість на виході і зокрема на закінченні ролі співробітника у цьому процесі.	За допомогою даного заходу,можна досягти наочності існуючої системи управління якістю,що дає більш доступний спосіб для навчання персоналу а також легкість у вдосконаленні або виправленні існуючої системи

Продовження таблиці 3.1

Складання щорічної програми поліпшення якості та системи управління якістю	У 99% випадків існуючу систему можна якось покращити або вдосконалити,у зв’язку з цим,потрібно запровадження чіткого задокументованого та затвердженого плану поліпшення якості.Та протягом року впроваджувати планомірно усі заходи,які знаходяться в переліку плану.	Визначеність та чітке розуміння того,що потрібно робити і що розвивати а також визначення чітких дедлайнів
Запровадження диференційованого методу оцінювання якості послуг	Даний метод передбачає порівняння одиничних показників послуг із відповідними показниками послуг-еталонів або базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості за цим методом полягає в обчисленні значень відносних показників, які порівнюються з еталонними (стандартними), які беруться за одиницю.	Постійне відносне порівняння якості послуг,будь це швидкість обслуговування або ввічливість персоналу дає змогу постійно поліпшувати існуючі стандарти
Запровадження експертного методу	Це стосується кухні,суть методу полягає у лабораторній оцінці сировини,яка надходить від існуючих постачальників і обов’язкова перевірка сировини нових постачальників	Стовідсоткова впевненість у якості продукції

Продовження таблиці 3.1

Запровадження оцінки якості послуг шляхом таємного клієнта	Метод дослідження,за допомогою якого можна визначити поточний рівень якості надання послуги рестораном та проаналізувати існуючу систему управління якістю.Рекомендується проводити 4 рази на місяць.	Визначення проблем у існуючій системі управління якістю та виправлення недоліків,а також зібрання необхідної інформації,яка стосується предмета дослідження
Регулярні тренінги з персоналом.	1 раз на місяць проводити тренінги,з персоналом згідно наміченої раніше стратегії управління якістю	Підвищення рівня виконання своїх функціональних обов'язків офіціантами,адміністраторами та кухнею

3.2 Прогнозування результативності реалізації системи управління якістю

Підвищення якості послуг має важливе значення для готельного підприємства, споживача та національної економіки в цілому. Надання якісних послуг відвідувачам сприяє збільшенню обсягу їх реалізації, рентабельності підприємства, зростанню престижу готелю. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог.
Звідси можно зробити висновок,що необхідно постійно та безперервно робити все для підвищення якості послуг.

Ефективність використання ресурсів готелем, у свою чергу, виявляється в трьох величинах:

-в обсязі та якості надання послуг;

- у величині споживання та витрат ресурсів на надання послуг;

- у кількості вкладених коштів.

Запропоновані заходи пункту з пункта 3.1 в довгостроковій перспективі прогнозовано приведуть до збільшення обсягів прибутку готелю.

Комплексне запровадження запропонованих заходів потребує певних витрат,які наведені нижче у таблиці.

Таблиця 3.2

Прогнозована вартість проектних заходів для готелю ”Ibis Kiev City Centre”

Захід	Витрати/рік
Створення додаткового документообігу	40 000 грн.
Складання щорічної програми поліпшення якості та системи управління якістю	20 000 грн.
Запровадження диференційованого методу оцінювання якості послуг	50 000 грн.
Запровадження експертного методу	30 000 грн.
Запровадження оцінки якості послуг шляхом таємного клієнта	26 000 грн.
Регулярні тренінги з персоналом.	15 000 грн.

1.Вищевказана вартість заходу ”Створення додаткового документообігу” обумовлена:

-підвищення витрат на матеріал для документообігу

2.Вищевказана вартість заходу ”Складання щорічної програми поліпшення якості та системи управління якістю” обумовлена :

-підвищеною оплатою відповідального персоналу на діагностику та складання обґрунтованого плану на рік.

3.Вищевказана вартість заходу ”Запровадження диференційованого методу оцінювання якості послуг” обумовлена:

-збільшенням витрат на утримання персоналу,у яких з’являться додаткові функції,які стосуються диференціації і порівняння.

4.Вищевказана вартість заходу ”Запровадження експертного методу оцінювання якості послуг” обумовлена:

-витратами на лабораторний аналіз продуктів виробництва

5.Вищевказана вартість заходу ” Запровадження оцінки якості послуг шляхом таємного клієнта ” обумовлена:

-витратами на роботу таємного клієнта

6.Вищевказана вартість заходу ”Регулярні тренінги з персоналом” обумовлена:

-додатковими витратами керівництву персоналу для організації навчання.

При повному впровадженні вищевказаних заходів можно побудувати прогнозування прибутку у 2020 і 2021 роках

Таблиця 3.2

Прогнозований обсяг додаткового чистого доходу готелю «Ibis Kiev City Center» 2020—2021 р.р., тис. грн.

Рік	Додатковий чистий дохід
2020	44642
2021	53570

Судячи з прогнозів,чистий дохід готельного підприємства виросте планомірно на 20% в наступному році і на 20% у 2021р.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розуміння керівництвом готелю існуючої системи управління якістю послуг,її особливості,сильні і слабкі сторони,а також побажання споживачів готельних послуг дає змогу ефективно і правильно формувати стратегію організації. Провівши аналіз інформації,яка стосується систем управління якістю,можна зробити висновок, що належна якість обслуговування споживачів готельного господарства сприяє утриманню позитивного зв'язку із ними в подальшому.

Функціонуючи в ринковій економіці як суб'єкт підприємницької діяльності, ресторанне підприємство має забезпечувати такий стан своєї господарської діяльності, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками та отримувати прибуток. Ефективність функціонування підприємства на ринку напряму залежить від результатів управління якістю. Впровадження системи внутрішнього контролю відповідно до запропонованої організаційної структури дозволить супроводжувати діяльність закладу необхідними спостереженнями та вимірюваннями, на основі яких здійснюють контроль забезпечення якості виробництва продукції та надання послуг, а також поліпшить умови додержання і виконання вимог стандартів, норм і правил, що застосовують до закладів готельного господарства.

Висока якість обслуговування визначає ступінь задоволення клієнта, що впливає на його рішення повернутися до цього готелю знов. Дослідження американців виявили, що здобути нового клієнта в 4-6 разів складніше, ніж утримати того, хто вже є. За даними американських спеціалістів, готель місткістю 200 номерів за рік мо же прийняти близько 50 тис. гостей. Більшість власників готелів вважає, що достатньо відповідати стандартам на 90%. Якщо покоївки прибирають номери за цим принципом, то в готелі з 200 номера ми 5 тис. гостей за рік можуть одержати неякісно прибрані номери

(10%). Можливо, половина гостей цього не помітить. Але якщо 2500 гостей помітили, то половина з них вирішить більш сюди не повертатися, це означатиме: готель втратив 1250 клієнтів. Якщо кожен з гостей може дати готелю потенційний дохід $100, то готель позбувся, таким чином, $12 500 зі своїх майбутніх доходів. Цей приклад яскраво можна співвіднести с будь-яким готелем.

За результатами проведеного дослідження можна зробити ряд висновків і аналізу результатів виконаної випускної кваліфікаційної роботи:

2.Проведено аналіз літературних джерел ,які стосуються систем управління якістю послуг в готельному і ресторанному господарстві,проаналізовано праці вчених,які займаються або займалися в минулому дослідженню проблем систем управління якістю. Слід зазначити, що в сучасній маркетинговій діяльності організації особливу роль відіграють процеси, пов'язані із забезпеченням якості. Маркетинг відіграє провідну роль у визначенні вимог до якості продукції.

Автори роблять висновок, що реалізація принципів систематичного управління послугами забезпечення якості в кожному закладі залежить насамперед від правильності встановлених вимог до якості продукції та послуг, досконалості технологічних розробок, рівня технічного оснащення тощо. кваліфікація персоналу, ефективність контролю, організація виробничих та сервісних процесів.

3. Шляхом розглядання методів з систем управління якістю послуг зроблений висновок з ефективності зазначених методів та їх практичного використання. Одним з найефективніших способів підвищення конкурентоспроможності є створення систем управління якістю для бізнесу, методологічною основою яких є набір стандартів ISO 9000, включаючи стандарти екологічного менеджменту ISO 14000 та концепції Total Quality Management (TQM).

Визначено основні цілі впровадження методологій систем управління якістю.

Потреби споживачів з часом змінюються. Те,що сьогодні викликає захоплення і має інноваційність, може стати очікуваною якістю завтра, а через деякий час воно цілком може стати необхідним. Крім того, різні категорії споживачів можуть мати різні потреби, що відрізняються здатністю споживачів встановлювати вимоги до відповідних характеристик товару.

4.Була проведена діагностика системи управління якістю послуг готелю ”Ibis Kiev City Centre”,розглянуто стратегічний аналіз готелю,як виявилось,фінансові показники позитивні.Розглянутий портрет споживача,а також проаналізовано організаційну структуру ресторану і готелю ”Ibis Kiev City Centre”.Розглянута система управління якістю,визначені основні методи підтримки системи управління якістю.

Висока культура та якість обслуговування відвідувачів підвищують імідж готелю та ресторану, а в свою чергу приваблюють клієнтів. Дослідження показують, що підвищення якості обслуговування привертає більше відвідувачів, ніж маркетинг.

5.Було визначено чинники,які впливають на систему управління якістю послуг. Такі фактори, як участь в управлінні колективом, підвищення якості управлінського персоналу, наукова організація праці тощо, мають істотний вплив на ефективність управління якістю послуг

Критерії ефективності управління - це ефективність управлінської діяльності менеджерів в організації, що визначає якість її сторін. Основні критерії включають:

- оперативність;
- надійність системи управління;
- рівень підготовки, практичного досвіду та стабільності персоналу;
- якість виконання кадрових функцій.

Можна підсумувати,що з одного боку до факторів, що впливають на систему управління якістю, відносять виробничі,людські,економічні

6. Також була оцінена результативність існуючої системи управління якістю,що приводить нас до висновку,що існуюча система управління якістю дотримується більшості вимог ISO 9001 2015.Серед вимог,які дотримаються: Практикування процесного підходу, цикл «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій», застосування ризик-орієнтовного мислення, розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін, орієнтація на замовника, підтримання системи управління якістю, контроль задокументованої інформації, контроль за надаванням матеріалу із зовнішнього середовища, оцінювання результату та дієвості.

7. Було сплановано заходи з поліпшення системи управління якістю,серед яких виділено: складання щорічної програми поліпшення якості та системи управління якістю, запровадження диференційованого методу оцінювання якості послуг, запровадження експертного методу, запровадження оцінки якості послуг шляхом таємного клієнта, регулярні тренінги з персоналом.

8. Було обґрунтовано впровадження заходів а також визначення витрат на них і спрогнозовано підвищення чистого доходу у 2020-2021 рр.У 2020 році спрогнозовано ріст чистого доходу на 20% порівняно із 2018 роком,а у 2021р.- на 40% порівняно із 2018 р.

Ефективність використання готельних ресурсів, у свою чергу, виявляється у трьох вимірах:

-в масштабі та якості надання послуг;

- кількість споживання та вартість ресурсів для надання послуг;

- у кількості вкладених грошей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Н. М. Богдан «Управління якістю туристичних послуг»– 2016 р. - 78 ст. [Електроннийресурс]-Режим доступу- http://eprints.kname.edu.ua/

2. Т.С,Корнієнко О.М."Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства"., Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського-2016р. [Електронний ресурс]-Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/11-2016/88.pdf

3. Лифиц І. М. "Конкурентоспроможність товарів і послуг"-2009р.-94с//Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації-2001р.-46с. [Електронний ресурс]-Режим доступу: https://pidruchniki.com/

4 С.М. Безродна. "Управління якістю"– 2017р.-170ст.

5. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. «Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі», Хмельницький національний університет, 2014р. – 7ст. [Електронний ресурс]-Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/

6. Науменко М.О., д-р. філос. екон. напрямку, доцент. "Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства" 2012 р.- 356 ст.

7. О. Ю. Давидова "Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві" 2018р.- 482ст. [Електронний ресурс]-Режим доступу: http://elib.hduht.edu.ua/

8. Сімченко Н.О., Мохонько Г.А. "Впровадження систем управління якості на підприємствах України.Проблеми та перспективи " 2012р.-5ст. . [Електронний ресурс]-Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/

9. Сороко В. М. "Функціонування і розвиток систем управління якістю" 2013р.-79ст. [Електронний ресурс]-Режим доступу: http://academy.gov.ua/

10. Сіменко І.В. «Якість систем управління підприємствами: методологія, організація,практика «[Монографія] / І. В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.

11. Вотченікова О.В., Лойко Д.П., Удовіченко О.П. “Управління якістю” 2018р.- 336 ст.

12. Топольник В.Г. “Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві” 2018р. – 328ст.

13.Сайт ISO 9001 2015 [Електронний ресурс]-Режим доступу- https://khoda.gov.ua

14.Сайт готелю “Ibis Kiev City Centre” [Електронний ресурс]-Режим доступу https://www.accorhotels.com/ru/

15. [Електронний ресурс]-Режим доступу- https://pidruchniki.com

16.Ткаченко Т.І. Менеджмент якості готельно- ресторанних послуг: опорн.конспект лекцій/Ткаченко Т.І.,Мельниченко С.В. – Київський національний тороговельно-економічний університет, 2010- 107 с.

17.Управління якістю: теорія і практика/ під ред.. А.Е. Булатова- К. Економічна думка,2016 – 188 с.

18.Швец В.Е. “Універсальний цикл управління якістю” Стандартизація,сертифікація,якість – 2009 - № 10.

19.Шарипов С.В. Система управління якістю/ С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова – К. Знання,2017 – 193 с.

20. Дослідження: готельний ринок Києва на карті Європи [Електронний ресурс] // CUSHMAN&WAKEFIELD. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.cushmanwakefield.com.ua.

21.Кудла Н.Є., Замрій О.М. Еко-інноваційна концепція у готельно-ресторанному бізнесі // Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.). Київ : КНТЕУ, 2016. С. 167-168. ISBN 978-966-629-767-2

22. Ладиченко К. І. Методологічні основи управління підприємствами готельного господарства на основі маркетингу відносин / К. І. Ладиченко. // Вісник ЖДТУ. – 2008. – №3. – С. 302–310.

23.Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної

ситуації / Ю.А. Маначинська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. — 2014. — Вип. 2. — с. 217—222.

24.Матвійчук Л.Ю., Тищук І.В. Регіональні особливості поширення зеленого туризму в Україні // Економічні науки. Сер. Регіональна економіка. Зб. наук. праць. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. Вип. 11 (43). С. 149–157.

25.Мельник І. М. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах / І. М. Мельник, Т. В. Химич. // Економіка і управління підприємствами. – 2017. – №14. – С. 155–161.

26.Steiner G. A., Miner J. B., Gray E. R. Management Policy and Strategy – Text, Readings and Cases. 2-nd ed. New York : McMillan, 1982. 577 p.

27. Strategic Tourism Marketing Workbook. Tourism Destination Management and Marketing Program, Washington, DC:The George Washington University, 2011.

28. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. / Ткаченко Т.І. – К. : КНТЕУ, 2009. – 463 с.

29. Ткаченко Т.І. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу / Т.І. Ткаченко // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 81. - С.56-64.

30. ТОП-10 кращих готелів Києва [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://alltop10.org/uk/top-10-luchshih-gostinits-kieva/.

31. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok.

32. Юрьєвська О. М.Формування стратегії управління малими готельними підприємствами [Рукопис] : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / О. М. Юрьєвська ;Таврійський національний університет імені 21 с.– Сімферополь, 2010. –І. Вернадського.

33. Andrews K.R. The concept of corporate strategy. Irwin : Homewood, 1987. 458 p.

34.Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнесмоделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія / Л. В. Руденко. – Київ : Кондор, 2004. –480 с.

35.Сененко І. А. Концептуальний підхід до формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності / І. А. Сененко. // Ефективна економіка. – 2015. – №10.

36.Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. – К. : НУХТ, 2011. – 89 с.

37.Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій. Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Вип. 7. Ч. 3. 2016. С. 127–131.

38.Тимошенко З.І. Маркетинг готельного продукту [Електронний ресурс] / З.І. Тимошенко, Г.Б. Мунін, В.П. Дишлевий. – Режим доступу : www.tourism-book.com.

39.The official site of http://mkt.unwto.org/barometer State Administration of Kyiv (2018), available at: https://kyivcity.gov.ua/ (Accessed 7 October 2018).

40.The official site of http://mkt.unwto.org/barometer State Border Guard Service of Ukraine (2018), available at: https://dpsu.gov.ua/ (Accessed 7 October 2018).

41.The official site of http://mkt.unwto.org/barometer the Main Department of Statistics in Kyiv (2018), available at: http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/.

42.Pereverzev S., Askarov M. On the rate of convergence of projection-iterative methods for classes of weakly singular integral equations. Ukrainian Mathematical Journal. 1995. April. Vol. 47. Issue 4. P. 578–587.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Складові якості послуг підприємств готельного господарства

Складові якості	Сутність складових
Соціальна якість	Відповідність готельних послуг рівню благополуччя людей, національним та регіональним традиціям та особливостям; етика, естетика, високий рівень культури персоналу готелю
Технічна якість	Забезпечення належної матеріально-технічної бази, при паданні послуг виконання принципів комплексності, своєчасності; впровадження засобів механізації та автоматизації роботи
Правова якість	Відповідність послуг вимогам законодавчих актів, нормативно-технічної документації, технології обслуговування та виконання робіт, вивчення та задоволення вимог споживачів
Економічна	Готельна послуга повинна мати корисний ефект як для споживача (задовольняти ного потреби, очікування), так і для готельного підприємства (одержання прибутку)
Функціональна	Якість процесу надання готельних послуг

ДОДАТОК В

Способи та методи загального управління якістю

Управління якістю	процесом	персоналом	ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість процесу	Команда управляючих	Програма витрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Загальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Система якості	Вдосконалення процесу	Зв’язуючи відділи	Поліпшення навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідки недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом «точно в термін»
Метод Тагучі	Аналіз характеру та наслідки недоліків на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Робота за принципом «точно в термін»

ДОДАТОК Д

Показники розвитку туристичної галузі України за 2016-2018 р.р., чол.

Показники	2016	2017	2018
Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України	2425089	2019576	2549606
Іноземні туристи, які відвідали Україну	17070	15159	35071
Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	2085273	1647390	2060974
Внутрішні туристи	322746	357027	453561