

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ  
«УКРАЇНА», КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Чиркова Валерія Дмитріївна

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава  
Веліксівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія Іванівна

Київ 2019

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь	Магістр		
Спеціальність, спеціалізація	073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанний менеджмент»)		

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

*Чирковій Валерії Дмитрівні*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Управління якістю послуг готелю «Україна», м. Київ.**

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: **16 листопада 2019 року**

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад системи управління якістю готельних послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес управління якістю послуг суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади управління якістю послуг суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: **Організаційна структура готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ; Основні показники господарської діяльності ДП «Готель «Україна» за 2016-2018 рр.; Структура споживачів послуг готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ за видами діяльності в 2018 р.; SWOT-аналіз готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ**

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

ВСТУП
Розділ 1. Теоретичні засади управління якістю послуг суб'єкта готельного бізнесу
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю послуг
1.2. Методологічні засади управління якістю готельних послуг
Розділ 2. Прикладні засади упарвління якістю послуг готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ
2.1. Оцінка економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємс-тва
2.2. Визначення впливу чинників на формування системи управління якістю послуг
2.3. Характеристика системи управління якістю готельних послуг
Розділ 3. Удосконалення прооцесу управління якістю послуг готелю «ДП «Готель «Україна», м. Київ
3.1. Обґрунтування програми заходів з підвищення якості послуг готелю
3.3. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів
Висновки та пропозиції
Список використаних джерел
Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р. 18.11.2019 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

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 Чиркова В.Д.  
(прізвище, ініціали, підпис)  
студент-дипломник (підпис студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студентки Чиркова В.Д. висвітлені проблеми формування системи управління якістю готельних послуг. За результатами проведеного дослідження визначено теоретичні засади формування систем управління якістю послуг підприємств готельного бізнесу; досліджено методологічні засади управління якістю готельних послуг; здійснено оцінку економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємства; проведено характеристику системи управління якістю готельних послуг; здійснено обґрунтування програми заходів з підвищення якості послуг готелю.

Випускна кваліфікаційна робота має є самостійною та завершеною науковою працею, має наукове та практичне значення, містить елементи наукової новизни та рекомендується до захисту у ЕК.

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

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Чиркова Валерія Дмитрівна  
(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.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** проблем управління якістю послуг на підприємствах готельного бізнесу пояснюється тим, що від цього залежить успіх гоетлів та їх перспективи довгострокового стратегічного розвитку. Проблеми якості послуг у готельному бізнесі – постійний об'єкт дослідження світової наукової спільноти. Це зумовлено тим, що індустрія готельного господарства займає важливе місце в економіці більшості країн. Вагома складова розвитку сфери послуг – готельний бізнес, який здобуває все більше значення й стрімко інтегрується у світову індустрію. Його розвиток впливає як на туристичну індустрію, так і на сектори економіки: транспорт, торгівлю, зв'язок, будівництво.

У сучасних умовах готельний бізнес динамічно розвивається та інвестується як важлива складова національної економіки, що здатна приносити високий прибуток та активно сприяти економічному розвитку суспільства. Зростання кількості туристів та посилення конкуренції загострили проблеми якості готельних послуг, які надають вітчизняні виробники послуг.

Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики свідчить, що питаннями формування систем управління якістю послуг підприємств, у тому числі у сфері готельного бізнесу, займалися ряд дослідників, до яких можемо віднести таких науковців як Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Кулик М.І., Босовська М. В., Ведмідь Н.І., Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О., Горіна Г.О., Даниленко М.І., Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т. О., Мунін Г. Б., Кіктенко З.П., Костинець В.В. [10], Крамаренко В. І., Холода Б. І., Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А., Подлепіна П.О., Поп О.М. [13], Рогова Н.І, Рibaкова С.В., Жукова А.М., Романчук Л. Д., Ткаченко Т.І. тощо. Однак, не зважаючи на досить ґрунтовне висвітлення теоретичних аспектів упарвління якістю послуг у фаховій літературі, все ж таки подальшого вивчення потребують питання формування оптимального механізму

управління системами якості обслуговування гостей на підприємствах готельного бізнесу.

**Метою** випускного кваліфікаційного проекту є дослідження теоретичних засад системи управління якістю готельних послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Реалізація основної мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю послуг;
- дослідити методологічні засади управління якістю готельних послуг;
- здійснити оцінку економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємства;
- навести визначення впливу чинників на формування системи управління якістю послуг;
- провести характеристику системи управління якістю готельних послуг;
- навести обґрунтування програми заходів з підвищення якості послуг готелю;
- здійснити прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес управління якістю послуг суб'єкта готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади управління якістю послуг суб'єкта готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні та загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ та процесів; фундаментальні і прикладні положення економічної теорії, регіональної економіки, теорії соціально-економічного зростання, трансформаційних процесів, економіки природокористування та охорони навколишнього середовища та ін. Також у процесі виконання

роботи було використано методи статистичного та факторного аналізу показників господарської діяльності готелю.

**Інформаційну базу** дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, статистичні дані Держкомстату України, а також результати наукових розробок українських і зарубіжних вчених за темою дослідження, дані мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи** полягає у систематизації методичних підходів до проведення стратегічного аналізу діяльності готелю та формуванні відповідних рекомендацій щодо покращення управління якістю послуг готелю.

**Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні особливостей формування систем управління якістю послуг на підприємстві готельного бізнесу ДП «Готель «Україна» та обґрунтуванні напрямків по його удосконаленню.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження підготовлено та опубліковану наукову статтю на тему: «Особливості формування системи управління якістю послуг на підприємствах готельного бізнесу» (Додаток А).

**Структура роботи** визначена метою і завданнями дослідження та включає в себе вступ, три розділи, висновки та пропозиції та список використаних джерел з 70 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю послуг

За умов поглиблення трансформаційних процесів та структурних зрушень в економіці України постають об'єктивні завдання щодо визначення напрямів і механізмів розв'язання проблем ефективного функціонування підприємств. Сучасний період господарювання характеризується активізацією ринкових реформ, розвитком науково-технічного прогресу, зростанням потреб та очікувань споживачів, загостренням конкурентної боротьби на зовнішньому та внутрішньому ринку України. Отже, підвищення якісних характеристик виробленої продукції, наданих послуг та виконаних робіт є основним важелем у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, створенні їх позитивного іміджу та формуванні високої конкурентоспроможності.

Проблеми якості послуг у готельному бізнесі – постійний об'єкт дослідження світової наукової спільноти. Це зумовлено тим, що індустрія туризму займає важливе місце в економіці більшості країн. Вагома складова розвитку сфери послуг – туристичний бізнес, який здобуває все більше значення й стрімко інтегрується у світову індустрію. Його розвиток впливає як на туристичну індустрію, так і на сектори економіки: транспорт, торгівлю, зв'язок, будівництво [31].

У сучасних умовах готельний бізнес динамічно розвивається та інвестується як важлива складова національної економіки, що здатна приносити високий прибуток та активно сприяти економічному розвитку суспільства. Зростання кількості туристів та посилення конкуренції

загострили проблеми якості туристичних послуг, які надають вітчизняні виробники послуг.

Оцінюючи трактування управління якістю готельних послуг різними авторами, необхідно відзначити наступне. У визначенні Рогової Н.І, Рибаківа С.В. та Жукова А.М. [40] важливим елементом формування системи управління якістю готельних послуг виступає формування процесу змін у ході визначення завдань операційного розвитку сервісної системи готелю в залежності від динаміки умов на рингу готельних послуг. Також варто відмітити, що у наведеному визначенні відсутнім є формування етапів розробки системи управління якістю готельних послуг. У трактуванні Кіктенко З.П. [23], Везомської І.Г. та Ворошилова Г.О. [10] поняття «управління якістю» пов'язане зі операційними і тактичними завданнями контролю сервісного обслуговування підприємства готельного бізнесу, що робить дане трактування більш змістовним, порівняно з попереднім.

У доповнення до вищевикладеного Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т.О. та Мунін Г. Б. [22] у визначенні поняття «управління якістю послуг готелю» основну увагу приділяють комплексу заходів по її формуванню і досягненню відповідних завдань з відповідності послуг установленим стандартам. Акцент на питаннях функціонального характеру у розробці системи управління якістю готельних послуг має визначення досліджуваного поняття у працях Романчука Л. Д. [41], Горіна Г.О. [14], Даниленко М.І. [18]. Наведені автори визначають управління якістю послуг готелю як комплекс заходів з реалізації завдань стратегічного розвитку і перспективних варіантів їх виконання відповідно до цілей і задач функціонування готелю на ринку.

Слабким місцем усіх зазначених визначень є відсутність в них стратегічної детермінанти. В протилежність цьому, у визначенні, наведеному науковцями Босовською М. В. [5], Ткаченко Т.І. [28], Мельниченко С.В. та Шесенковою К.А. [48], зазначено, що процес управління якістю готельних послуг являє собою систему заходів щодо визначення умов ефективного

функціонування підприємства готельного господарства з метою задоволення потреб споживачів, одержання прибутку. Перевагою даного визначення, на мою думку, є зв'язок маркетингової цінової стратегії з основним змістом концепції маркетингу.

Розглядаючи еволюційний процес менеджменту якості, сучасні науковці використовують різні підходи до встановлення його змісту, часових меж та критерії відношення певних методів до тих чи інших етапів. Разом з тим аналіз різних авторських позицій щодо становлення та розвитку управління якістю дав змогу визначити основні концепції та парадигми у сфері якості, розкрити сутність та зміст їх основних етапів. Таким чином, еволюцію мислення в галузі якості можна представити шістьма етапами: інспекція та випробування, контроль якості, забезпечення якості, управління якістю, всезагальне управління якістю, якість людей [4], кожен з яких характеризується певними особливостями (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Еволюція мислення в галузі якості готельних послуг**

<i>Період</i>	<i>Назва етапу</i>	<i>Зміст етапу</i>
20-ті роки ХХ ст.	Інспекція та випробування	Перевірка якості та випробування: виявлення неякісного виконання роботи та негайне усунення недоліків
40-ві роки ХХ ст.	Контроль якості, (QC)	Післяопераційний контроль якості готельних послуг
60-ті роки ХХ ст.	Забезпечення якості, (QA)	Профілактика неякісного обслуговування клієнтів (внутрішній та зовнішній аспект)
70–80-ті роки ХХ ст.	Управління якістю, (QM)	Методи та засоби управління якістю, нагляд за якістю послуг, застосування вимог стандартів ISO серії 9000
90-ті роки ХХ ст.	Загальне управління якістю, (TQM)	Вдосконалення якості послуг підприємств готельного господарства (використання стандартів ISO серії 9004-4)
У майбутньому	TQM, адаптований на людину	Широке розуміння якості, культура якості підприємства, людський фактор в якості

*\*складено автором на основі [28]*

Ці етапи характерні для розвитку менеджменту якості на підприємствах готельного господарства індустріально розвинених країн. Стосовно вітчизняних готелів, то вони знаходяться на шляху впровадження концепцій управління якістю.

Слід відмітити, що в ході еволюції управління якістю всі наступні етапи не відкидали попередні підходи, а поглиблювали та вдосконалювали їх методологію.

Таким чином, акцент управління якістю в своєму розвитку переміщувався із заключної стадії надання послуг – вихідного контролю – на все більш ранні.

Логіка такого розвитку управління якістю полягає в тому, що завданням початкового етапу було не допустити неякісного надання послуг споживачам, тому основні зусилля підприємства спрямовувались на контроль якості. Проте якість обслуговування залишалась низькою [12].

Принциповий недолік цього підходу полягав у тому, що оцінка відповідності та управляюча дія (повторне надання послуги, виправлення недоліків в обслуговуванні) були пов'язані не з причинами неякісного надання послуги, а з їх наслідками та здійсненням оцінки якості на кінцевому етапі життєвого циклу послуги. Низька ефективність такого методу управління якістю очевидна, оскільки підприємство мало великі витрати на численний штат контролерів та ліквідацію недоліків у процесі надання послуг. Крім того, ця концепція не сприяла наданню якісних, конкурентоспроможних послуг споживачам. Виходячи з цього, вже на початку 30-х років ХХ ст. методи управління якістю почали охоплювати весь процес надання послуг підприємством, а згодом і більш ранні стадії життєвого циклу послуги – проектування, розробку нормативно-технічної документації на послугу; підготовку та навчання персоналу тощо. Сучасні методи управління якістю використовують на всіх етапах життєвого циклу готельної послуги, починаючи з маркетингових досліджень (вивчення попиту) і закінчуючи питаннями післяопераційного контролю та оцінки

ступеня задоволення споживачів після перебування в готелі. Розуміння того, що якість повинна бути основною складовою всіх етапів життєвого циклу послуги і що лише вона гарантує стійкі ринкові позиції, зумовило зміни в практичній діяльності із забезпечення якості.

Просте підтвердження відповідності послуг вимогам споживачів, навіть якщо цей висновок був зроблений уповноваженим органом після проведених перевірок, сьогодні уже не сприймається як гарантія збереження якісних показників роботи відносно всіх послуг, що реалізує готель. Тобто, демонструючи сертифікат відповідності споживачеві, готель лише підтверджує те, що в певний проміжок часу, під час проведення процедури сертифікації, він дійсно забезпечував дотримання встановлених вимог до якості. Підприємство обслуговування показує, що воно має потенціал для надання послуг, характеристики яких підтвержені сертифікатом, але наявність сертифіката не гарантує постійного надання послуг оптимальної якості [44].

Саме з цих причин для підтвердження високої якості послуг потрібні механізми, які рекомендує впроваджувати концепція загального управління якістю послуг. Їх реалізація має стати гарантією якості, підтвердженням здатності готельного підприємства безперервно виконувати вимоги щодо якості послуг, розробляти та впроваджувати системи якості, які б відповідали міжнародним нормам – стандартам ISO серії 9000. Ці стандарти містять загальні вимоги щодо побудови ефективної системи якості, в якій контролюються і документуються всі процеси та дії. Перша редакція міжнародних стандартів серії ISO–9000 вийшла в кінці 80-х років XX ст. [18,25]. і ознаменувала вихід міжнародної стандартизації на якісно новий рівень. Цими стандартами, що безпосередньо увійшли у виробничі процеси, сферу управління, встановлено чіткі вимоги до систем забезпечення якості. Таким чином, виникає самостійний напрям менеджменту – менеджмент якості. Стандартами регламентовано єдиний, визначений у всьому світі

підхід до договірних умов з оцінки систем якості, та відносини між виробниками і споживачами продукції та послуг.

Саме ці документи містять вимоги та норми, яким повинна відповідати діяльність у галузі менеджменту якості, в тому числі готельному господарстві. Слід зазначити, що відповідність системи якості вимогам стандартів ISO повинна бути визнана офіційно, тобто система якості має бути сертифікована. Саме для цих цілей потрібно використовувати стандарти ISO серій 9001, 9002 та 9003, які описують моделі гарантії якості. Стандарти серії ISO серії 10011 (частини 1, 2 та 3) регулюють питання проведення аудиту якості. Інші стандарти ISO серії 9000 мають характер керуючих вказівок та рекомендацій. Отже, відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9000, система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю [11].

Еволюціонуючи, погляди розширювались, вдосконалювались, трансформувались з врахуванням специфіки діяльності та кон'юнктури ринку, прийнявши нині вигляд загально визнаного комплексу ідей, методичних, організаційних, технічних методів та прийомів, які в теоретичному аспекті відображаються в концепції TQM та практично реалізуються на рівні підприємств через систему якості. (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Еволюційний розвиток концептуальних засад систем якості у готельному господарстві (XX ст.)**

Ідеології управління якістю	Концептуальні системи управління якістю	Зміст систем
<i>Цеховий контроль якості</i>	Система Тейлора, 1910–1920 рр.	Якість послуг розглядається як відповідність нормативним документам; цеховий контроль якості
<i>Приймальний контроль якості</i>	Інспекції та випробування, 20-ті роки	Контроль якості під час прийняття; виявлення відхилень у роботі за умов ненасиченого ринку та стійкого попиту
<i>Статистичний контроль якості</i>	Контроль якості (QC), 20–60-ті роки	Візуальний контроль якості; між-операційний та кінцевий контроль; впровадження статистичних методів контролю

продовження табл. 1.2

<i>Комплексне управління якістю</i>	Забезпечення якості (QA), 50–60-ті роки	Аналіз причин виявлених відхилень у процесі надання послуг, орієнтація на потреби ринку
<i>Комплексне управління якістю</i>	Системи JIT, JCS, 50–60-ті роки	Спрямована на мінімізацію витрат якості за рахунок організації бездефектного виробництва
<i>Комплексне управління якістю</i>	Системи планування матеріалів (MRP та ROP), 60–70-ті роки	Система, в основу якої покладена логістика; основний акцент у діяльності – організація та планування матеріального постачання
<i>Комплексне управління якістю</i>	Система KANBAN, 60–70-ті роки	Управління процесом виробництва, всебічний контроль якості, людський фактор
<i>Комплексне управління якістю</i>	Загальне управління якістю (TQC)	Побудова системи управління якістю, яка охоплює всі сторони діяльності фірми
<i>Комплексне управління якістю</i>	Управління якістю в рамках фірми CWQC	Побудова системи управління якістю, участь усього персоналу в забезпеченні якості
<i>Комплексне управління якістю</i>	Управління якістю (QM), 70-ті роки	Інтегрований контроль якості послуг, який охоплює всі етапи життєвого циклу послуги
<i>Комплексне управління якістю</i>	Системи якості на базі стандартів ISO 1-го покоління, 80-ті роки	Якість послуг, процесів, діяльності як відповідність ринковим вимогам господарювання
<i>Тотальне управління якістю (TQM)</i>	Системи якості на базі стандартів ISO 2-го покоління, 90-ті роки	Якість як задоволення вимог, потреб та очікувань споживачів готельних послуг та працівників підприємства
<i>Тотальне управління якістю (TQM)</i>	Системи якості на базі стандартів ISO 3-го покоління, 2000-ні роки	Якість як задоволення вимог, потреб та очікувань споживачів готельних послуг, суспільства, власників та працівників готелю
<i>Тотальне управління якістю (TQM)</i>	Системи якості на базі «моделей ділової досконалості»	Побудова систем якості з врахуванням загальних вимог у галузі якості (ISO) та критеріїв ділової досконалості
<i>Менеджмент якості за умов глобалізації</i>	Системи якості на базі стандартів QC 9000	Побудова систем якості з врахуванням загальних вимог в галузі якості (ISO) та спеціальних вимог по галузях
<i>Менеджмент якості за умов глобалізації</i>	Системи якості на базі концепції «шість сигм»	Побудова систем якості з врахуванням критично важливих вихідних параметрів у бізнес-процесах
<i>Менеджмент якості за умов глобалізації</i>	Системи якості на базі Міжнародної системи рейтингу якості	Побудова систем якості з врахуванням вимог стандартів IQRS
<i>Менеджмент якості за умов глобалізації</i>	Системи якості на базі стандартів OHSAS 18000	Розробка інтегрованих систем управління якістю, навколишнім середовищем та безпекою праці

Отже, нами було розглянуто основні етапи еволюції принципів управління якістю готельних послуг. Розвиток та постійне удосконалення принципів управління якістю у практичній діяльності та поєднання різноманітних підходів надає можливість розширити спектр методологічного інструментарію досліджень систем управління готельною діяльністю в умовах глобалізації. Як наслідок, застосування принципів управління якістю має важливе наукове та прикладне значення. Слід зазначити, що механізм управління якістю на підприємствах готельного господарства має свої особливості та специфіку, а отже, проблеми управління якістю готельних послуг потребують розгляду у подальших наукових дослідженнях. Саме розробка і впровадження сучасних систем управління якістю та їхня сертифікація згідно вимог міжнародних стандартів якості серії ISO 9000 є необхідною для підприємств готельної сфери України. Це обумовлено, перш за все, необхідністю підвищення якості готельних послуг, що прямо впливає на ефективність функціонування підприємств галузі.

## **1.2. Методологічні засади управління якістю готельних послуг**

Під час управління якістю готельної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють її сервісну спрямованість. Розроблення управлінських рішень щодо визначення показників, які зумовлюють надання якісного готельного обслуговування, розглядається як важлива складова частина програми управління якістю готельних послуг [18].

Управління якістю готельного обслуговування має проводитися системно, тобто на підприємствах - суб'єктах готельної індустрії має функціонувати система управління якістю готельних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю готельної послуги. Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть



Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; загальнофірмові системи управління якістю (TQM - загальне управління якістю); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення вимог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISG 9004:2009 схематично подається спіраллю якості.

Отже, в управлінні якістю готельних послуг доцільно розрізнити поняття «забезпечення якості», «управління якістю», «поліпшення якості» відповідно до ISO 9001:2008. Забезпечення якості - сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що послуга задовольняє певні вимоги щодо якості. Управління якістю - скоординовані дії щодо спрямування та контролю діяльності організації стосовно якості [10].

У межах системи управління якістю розробляються методики, що встановлюють вимоги до виконання всіх пов'язаних із наданням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і безпосередньо надання послуги), які функціонують в структурі системи управління якістю готельних послуг (рис. 1.1).

Управління якістю містить у собі методи та види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях спіралі якості. Поліпшення якості - постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалення елементів виробництва і системи якості. Призначення постійного поліпшення системи управління якістю - підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін [4].

Відповідно до національного державного стандарту ДСТУ 9000-2007 «дії щодо поліпшення охоплюють: аналіз та оцінку наявного стану для

визначення сфер поліпшення; встановлення цілей поліпшення; пошук можливих рішень для досягнення цілей; оцінку цих рішень та обрання одного з них; упровадження обраного рішення; вимірювання, перевірку, аналіз та оцінку результатів упровадження для визначення того, чи досягнуто цілі; оформлення змін». Поєднання та координація забезпечення, управління і поліпшення якості являє собою діяльність у системі якості [6].

Система управління якістю обслуговування у процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними і виробничими системами підприємств готельної індустрії. Насамперед це управління розробленням готельної послуги (маршрути, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу готельного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін [8].

Споживач, оцінюючи якість готельної послуги, порівнює деякі фактичні значення параметрів якості з очікуваними ним величинами, і якщо ці очікування збігаються/ перевищують, то якість визначається задовільною чи перевершеною. Більшість споживачів не знають про якість вхідних даних послуги з функціонального погляду (тобто їх не цікавить те, як готельна послуга була вироблена). Вони судять про якість за вихідними даними - вигодами, які отримані ними від наданої послуги. Різницю між цими двома величинами становить розходження, за яким оцінюють ступінь задоволеності споживача якістю готельної послуги (поняття споживчої цінності послуги) [7].

Під час розроблення системи управління якістю обслуговування на готельному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління [9]:

- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;

- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Для розкриття і деталізації системи управління якістю готельних послуг у межах розвитку готельного комплексу України необхідно здійснити детальний опис та світоглядний і методологічний синтез сутнісного визначення базового категоріального апарату (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Основні визначення та світоглядно-методологічне трактування базового категоріального апарату управління якістю**

<b>Поняття</b>	<b>Зміст</b>
1	2
Планування якості	Складник управління якістю, що спрямований на встановлення цілей у сфері якості. Передбачає необхідні операційні процеси життєвого циклу готельної послуги, супутніх робіт та послуг і відповідні ресурси для досягнення цілей в сфері якості
Управління якістю	Складник управління якістю, який спрямований на виконання вимог до якості
Забезпечення якості	Складник управління якістю, що спрямований на створення впевненості, що вимоги до якості будуть виконані
Покращення якості	Складник управління якістю, що спрямований на збільшення здатності виконати вимоги до якості. Вимоги можуть відноситися до будь-яких аспектів, таких як результативність, ефективність тощо

*\*складено автором на основі [8, 14]*

Під час упровадження системи управління якістю кожне готельне підприємство має визначити цілі та політику з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу [8].

Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілої низки взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм готельних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях «життєвого циклу» готельної послуги. Іншими словами, включати заходи з про-ектування, планування, організації роботи готельного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Всі заходи з управління якістю - організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні та ін. - мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс [14].

Параметри якості та споживчої цінності комплексного готельного обслуговування та їх класифікація за групами наведені на рис. 1.1.

Функціонально-споживчі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• технічна і функціональна цінність комплексного готельної послуги та окремих його послуг;</li> <li>• склад і структура турпродукту;</li> <li>• відповідність категорій закладів розміщення та харчування рівню комфортності обслуговування та санітарним вимогам;</li> <li>• ступінь досягнення туристом мети подорожі;</li> <li>• якість готельного та ресторанного обслуговування;</li> <li>• безпека, зручність і швидкість транспортування;</li> <li>• оптимальність екскурсійної програми</li> </ul>
Естетичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• раціональність та гармонійність складу готельної послуги;</li> <li>• цілісність та виразність комплексної готельної послуги;</li> <li>• досконалість технології створення та реалізації готельної послуги</li> </ul>
Комфортності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фізіологічні;</li> <li>• психологічні;</li> <li>• антропологічні;</li> <li>• гігієнічні</li> </ul>
Надійності комплексного готельного обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надійність результату;</li> <li>• стійкість результату до зовнішніх впливів;</li> <li>• надійність надання;</li> <li>• перешкодозахищеність</li> </ul>
Ексклюзивності та унікальності готельної послуги	<p>ступінь використання у конкретному готельному продукті вихідних послуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стандартизованих;</li> <li>• уніфікованих;</li> <li>• оригінальних</li> </ul>

**Рис. 1.1. Параметри якості та споживчої цінності комплексного готельного обслуговування**

*\*розроблено автором на основі [14]*

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах готельної індустрії не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, готельних агентів та контрагентів. Провідним заходом із тотального управління якістю на туристичних підприємствах є створення груп якості як форми предметної участі працівників у вирішенні актуальних завдань із поліпшення якості готельного обслуговування [2].

Можна виділити групи якості на готельно підприємствах, які мають два основних напрями діяльності:

- перший - підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів;
- другий - поліпшення умов праці. Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватися [12]

Створюючи готельний продукт, туроператор укладає угоди зі спеціалізованими підприємствами, які забезпечують певні ланки в комплексному обслуговуванні туристів. До таких, зокрема, належать: транспортні компанії, заклади розміщення та харчування, екскурсійні бюро, анімаційні агенції, компанії, що займаються збутом турпродукту тощо. Кожен з учасників комплексного готельного обслуговування функціонує незалежно один від одного, тому туроператору слід збалансувати рівень якості для створення конкурентоспроможного готельної послуги [1].

Механізм управління якістю послуг - спосіб організації діяльності підприємства з характерними для нього відносинами між учасниками процесу надання послуг, а також виробником послуг та їх споживачами, формами й методами впливу на процес виробництва та реалізації послуг, організаційною структурою управління та умовами стимулювання людей до праці [6].

Побудова системи якості готельних послуг потребує від ту-роператора застосування комплексного логістичного підходу, який дасть змогу здійснити вибір оптимального набору послуг згідно з вимогами споживачів, оскільки єдиного, уніфікованого підходу до оцінки якості комплексного готельної послуги не існує.

Для підтримки якості окремих готельних послуг на належному рівні розробляються стандарти обслуговування, які являють собою об'єднання обов'язкових правил, спрямованих на встановлення гарантованого рівня якості виконання окремих операцій, що входять у комплекс обслуговування. Стандарти визначають певні критерії, за якими оцінюється рівень надання послуг. Наприклад, у закладах розміщення такими критеріями можуть бути: відповідність наданих номерів класу обслуговування, стан готельної інфраструктури, час на отримання підтвердження про бронювання номера, швидкість поселення, асортимент додаткової послуги, зовнішній вигляд, професіоналізм персоналу, якість анімаційних програм, комфортність, санітарний стан та безпека перебування тощо [6].

Формування якісного готельної послуги неможливе без належно організованої маркетингово-збутової мережі туроператора.

Оскільки туроператор реалізує готельні продукти здебільшого через посередників, то якість обслуговування клієнтів готельними агенціями (партнерами туроператора) впливає на загальний рівень задоволеності споживача. Основними завданнями, що ставляться перед діловими партнерами туроператора, які продають його продукти, є вміння розпізнати та оцінити вимоги і побажання клієнтів до обслуговування та домогтися їх задоволеності у виборі туру [7].

Сформована система управління якістю дасть можливість готельному підприємству підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшити показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості готельного обслуговування повинна бути спрямована

на постійне покращання якості для максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю готельного обслуговування та оптимізації управлінських рішень із питань управління якістю готельної послуги доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму. Сукупність усієї нормативно- методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств готельної індустрії.

Варто зазначити, що методологічні підходи до управління якістю у системі матеріального виробництва не можуть повною мірою бути застосовані до системи управління якістю готельних послуг. Для більшості таких послуг процеси їх надання і споживання практично невіддільні. Зазначені процеси розробляються як результат узгоджених дій різних складників системи управління якістю, де ключовими є готельне підприємство та його споживачі. У межах системи управління якістю готельних послуг система виробництва послуг не просто функціонує, а взаємодіє із системою споживання послуги, вони взаємно впливають одна на одну, формуючи загальне уявлення про концепцію управління якістю готельних послуг.

З метою створення якісного готельної послуги туроператору слід налагодити взаємовигідні зв'язки з постачальниками готельних послуг та діловими партнерами зі збуту. З огляду на це основними завданнями менеджменту повинно стати [12]:

- оптимізація кількості постачальників індивідуальних готельних послуг та збутових партнерів;
- заохочення постачальників до постійного вдосконалення якості надання готельних послуг;

- залучення партнерів до визначення маркетингової стратегії та рекламних кампаній;

- побудова ефективної системи мотивації ділових партнерів, чия діяльність пов'язана зі збутом турпродукту.

Будь-який вид господарської діяльності передбачає здійснення контролю за результатами діяльності, оскільки є регулятором чинників, які впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та стадіях життєвого циклу продукції чи послуг. Тому на підприємстві туроператора повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання готельних послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формуванням цілей та стратегії діяльності [8].

Отже, ефективність реалізації завдань управління якістю готельного обслуговування має виступати критерієм науковості управління в сфері туризму, що дасть можливість визначити ступінь знання і використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці. Розвиток системи методів управління якістю готельного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів готельних підприємств під час вирішення завдань із досягнення мети управління.



## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ

#### ДП «Готель «Україна», М. КИЇВ

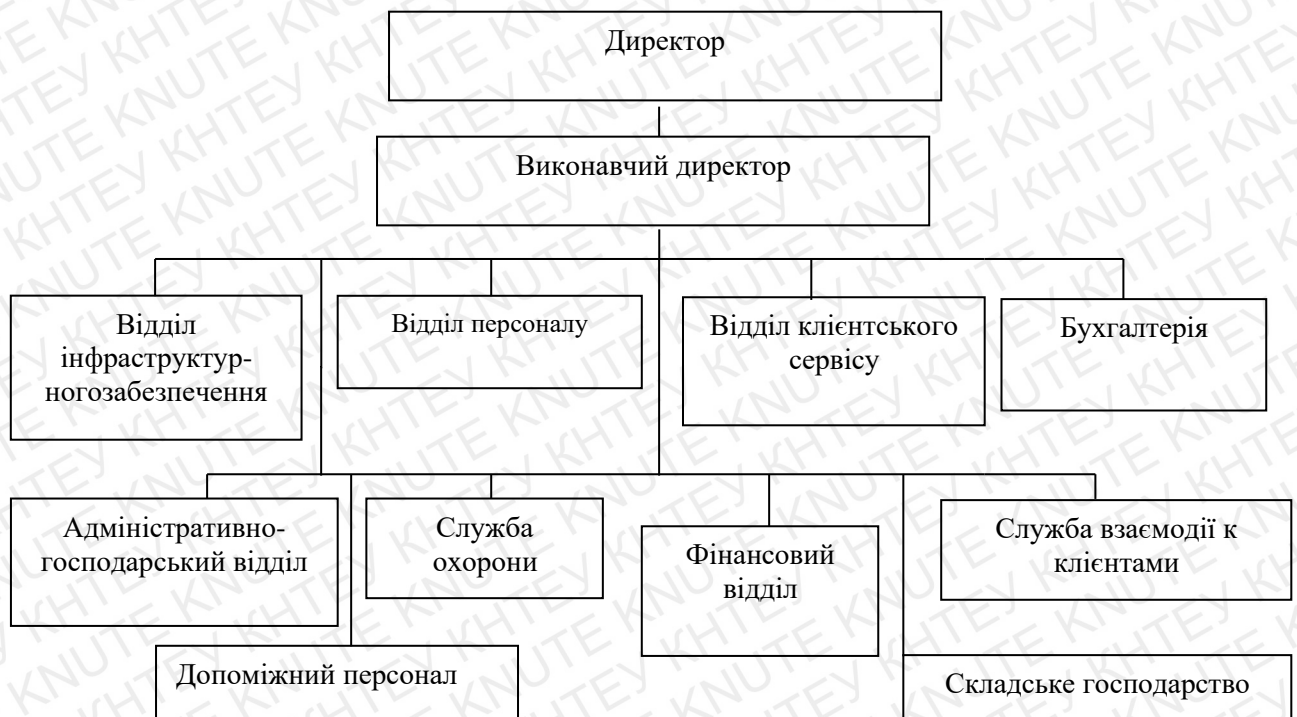
##### **2.1. Оцінка економічного потенціалу забезпечення якості послуг на підприємства**

Чотирьох зірковий Готель Україна розташований у серці Києва – на Майдані Незалежності за адресою: вул. Інститутська, 4. Це унікальне місце, де перетинаються культурне, політичне та розважальне життя української столиці. Державне підприємство «Готель «Україна» створено з метою забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та інших послуг.

Готель є юридичною особою. Права і обов'язки юридичної особи готель набуває з дня його державної реєстрації в порядку, визначеному чинним законодавством України.

Підприємство веде самостійний баланс, має поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, товарний знак, власну емблему та інші реквізити. Для розміщення готель «Україна» пропонує 371 номер на 14 поверхах. Номери готелю різні за категоріями: бізнес-люкс, люкс, стандарт поліпшений, стандарт, економ, ексклюзивні номери (представницький люкс і дуплекс). Усі номери обладнано кондиціонерами, для гостей доступний безкоштовний Wi-Fi. Додатково готель пропонує сніданок у ресторані безпосередньо на території. У цілодобовому ресторані відвідувачам пропонують страви європейської кухні. У барі готелю є також більярдний стіл, безкоштовний Wi-Fi і тераса. Зручності для сімей з дітьми включають дитячі ліжечка, дитяче харчування і ігрову кімнату. Для занять спортом є спортзал і фітнес-центр.

Організаційну структуру готелю ДП «Готель «Україна» наведено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ**

*\*складено автором за даними готелю*

Як бачимо з рис. 2.1, готель ДП «Готель «Україна» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює керівник (Генеральний менеджер готелю), який діє на підставі статуту.

Також у готелі передбачено посаду заступника генерального менеджера, який здійснює операційне управління готельною діяльністю ДП «Готель «Україна». Фінансово-економічна служба здійснює організацію функціонування бухгалтерії (представлена одним головним бухгалтером) та аналітика (здійснює функції економічного аналізу, бюджетування і фінансового планування). Служба прийому та розміщення відповідає за організацію обслуговування відвідувачів закладу. HR-відділ, який відповідає за набір персоналу. Відділ технічного обслуговування здійснює забезпечення інженерно-технічних заходів, заміну електрообладнання, контроль за його роботою. Адміністративно-господарський відділ відповідає

за процеси прибирання в кімнатах та інших приміщеннях готелю, забезпечення номерів необхідним майном і витратними матеріалами. Служба готельного сервісу здійснює організацію надання послуг харчування. Також у даному питанні проаналізуємо основні показники, що характеризують його показник фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1). Розрахунки здійснено на основі фінансової звітності (Додаток Г).

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ДП «Готель  
«Україна» за 2016-2018 рр.**

№ з / п	Показники діяльності	Роки			Абсолютний приріст (+/-)		Темпи приросту, %	
		2016	2017	2018	2017/ 2018	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
1	Чистий сукупний дохід, тис. грн.	40246	42154	52176	1908	10 022	4,7	23,8
2	Сукупний (чистий) прибуток, тис. грн.	4363	5587	6303	1 223	717	28,0	12,8
3	Активи, тис. грн.	32 909	32 332	32 161	-577	-170	-1,8	-0,5
4	Власний капітал, тис. грн.	9 595	13 049	17 729	3 454	4 681	36,0	35,9
5	Поточні зобов'язання, тис. грн.	23 314	19 283	14 432	-4 031	-4 851	-17,3	-25,2
6	Чисельність персоналу, осіб	51	53	55	2	2	3,9	3,8

\*складено автором за даними готелю (Додаток Б)

На основі даних табл. 2.1 можемо стверджувати, що діяльність готелю була прибутковою у 2016-2018 рр. Доходи готелю поступово зростали. Аналогічним чином поводить себе і показник чистого прибутку, який у 2017 році складав 5587 тис.грн, а у 2018 році – 6303 тис.грн (на 12,8% більше,

порівняно з попереднім періодом). Чистий прибуток готелю ДП «Готель «Україна» за 2016-2017 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Показники активів та пасивів, наведені у Додатку Б свідчать, що усе майно готелю складається переважно з оборотних засобів – запасів та фінансових активів: дебіторської заборгованості і грошових коштів. У 2017 році підприємство зменшило обсяг майна на 3%, а у 2018 році – збільшило вартість активів на 2%, що було зумовлено переоцінкою активів, які обліковуються у іноземній валюті. Активи були профінансовані за рахунок власного капіталу та поточних зобов'язань.

Проведемо сегментацію споживачів послуг готелю ДП «Готель «Україна» за видом діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Сегментація споживачів готелю за видом діяльності**

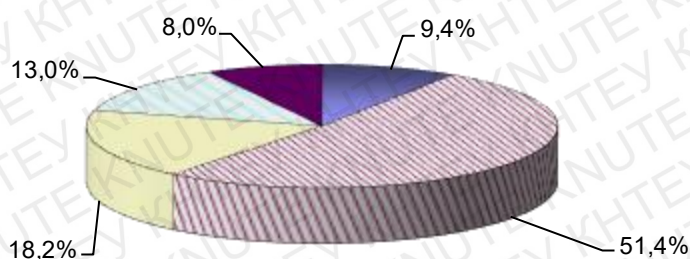
Сегмент	Службовці	Керівники	Підприємці	Туристи	Інше
Частка споживачів від загальної чисельності, %	9,4	51,4	18,2	13,0	8,0

\*за даними топ-менеджменту готелю

Таким чином, переважну більшість споживачів послуг готелю ДП «Готель «Україна» складають новатори (51,6% структури споживачів), які швидко сприймають нове. Значною є частка поміркованих осіб та консерваторів (відповідно 18,3% та 13%), які віддають перевагу вже пропонованим раніше послугам готелю.

Структура споживачів послуг готелю ДП «Готель «Україна» за видами діяльності представлена на рис. 2.2. Як можемо бачити з даних рис. 2.2, у структурі споживачів готелю основний сегмент складають керівники підприємств та організацій (топ-менеджмент) – 51,4%. На гостей, які прибули в столицю в туристичних цілях, припадало 13,0%. Значним серед

гостей готелю є також сегмент власників бізнесу (підприємців), на який припадало у 2018 році 18,2%.



**Рис. 2.2. Структура споживачів послуг готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ за видами діяльності в 2018 р.**

*\*складено автором за даними готелю*

Проаналізуємо показники платоспроможності та ліквідності готелю (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка показників платоспроможності та ліквідності готелю ДП «Готель «Україна» за 2016-2018 рр.**

Показники	Станом на кінець року:			Абсолютний приріст (+/-)	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт загального покриття	0,77	1,04	1,55	1,04	0,50
Коефіцієнт проміжного покриття	0,21	0,23	0,25	0,23	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	0,02	0,02	0,00
Коефіцієнт участі матеріальних запасів в покритті поточних зобов'язань	0,56	0,81	1,30	0,81	0,49

*\*складено автором за даними готелю (Додаток Б)*

З даних табл. 2.3 можемо спостерігати, що в цілому значення показників загального та проміжного покриття у 2016 р. були нижчими за мінімально допустимі (відповідно 1,5 та 1,0). Однак, за 2017-2018 рр, намітилася тенденція до покращення рівня платоспроможності готелю за рахунок скорочення обсягу його кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

У 2017 році загальний коефіцієнт платоспроможності склав 1,04, у 2018 році – 1,55 пункти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності готелю мав дуже низьке значення. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, а також переважання кредиторської заборгованості свідчить про негативні тенденції у формуванні рівня платоспроможності готелю.

Також проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю з використанням методики SWOT. Аналіз сильних та слабких позицій ДП «Готель «Україна» його маркетингових можливостей та загроз можна визначити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз готелю ДП «Готель «Україна», м. Київ**

		Можливості:		Загрози:	
		Поліпшення рівня життя населення	+2	Зміна споживчих переваг	-2
		Зміна рекламних технологій	+1	Поява послуг-субститутів	-1
		Розвиток інформаційної галузі	+3	Зниження рівня життя населення	-4
		Поява нових постачальників	+2	Зростання темпів інфляції	-5
		Зміни смаків	+1	Жорсткість законодавства	-2
		Зниження цін на сировину	+5	Зміна рівня цін	-3
		Зниження податків	+2	Стрибки курсів валют	-5
		Удосконалювання менеджменту	+5	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів	-3
		Зниження безробіття	+2		
<b>Сильні сторони:</b>		<b>«Сила і можливості»</b>		<b>«Сила і загрози»</b>	
Достовірний моніторинг ринку	+2	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.		Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додасть переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.	
Налагоджена збутова мережа	+2				
Різноманітний асортимент послуг	+5				
Зростання оборотних коштів	+2				
Висока кваліфікація персоналу	+3				
Гарна мотивація персоналу	+2				
Достатня популярність	+2				
<b>Слабкі сторони:</b>		<b>«Слабкість і можливість»</b>		<b>«Слабкість і загрози»</b>	

Високий рівень цін	-5	Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання	Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію;
Не повна завантаженість	-2	розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу	Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі

*\*складено автором за даними готелю*

Отже, проведений стратегічний аналіз дав можливість визначити, що модель стратегічного розвитку готелю ДП «Готель «Україна» можна визначити як гнучку. Готель ДП «Готель «Україна» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює керівник (Генеральний менеджер готелю), який діє на підставі статуту. Основними структурними ланками системи бізнес-процесів готелю є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема.

## **2.2. Визначення впливу чинників на формування системи управління якістю послуг**

До чинників, що впливають на систему управління якістю послуг готелю "Готель «Україна»" можемо віднести:

- фактори макросередовища (політичні, правові, економічні, соціальні);
- фактори внутрішнього середовища (організаційна система готелю, його персонал, фінансовий потенціал).

Для оцінки чинників зовнішнього середовища ДП «Готель «Україна» спочатку варто звернути увагу на фактори, до яких можна віднести політичні, правові, економічні, демографічні, соціально-етичні, екологічні та технологічні. Оцінювання чинників зовнішнього середовища пропонуємо здійснити з використанням методики STEEPLE-аналізу.

Оцінку впливу впливу політико-правових факторів на реалізацію стратегії розвитку готелю ДП «Готель «Україна» наведено у табл. 2.5. Тенденції змін у політичній системі у 2018-2019 рр. мали позитивний характер. Намітилася стабілізація політичної ситуації, що закріпилася результатами виборів 2019 року. Це позитивно впливає на споживчі очікування, що також супроводжується макроекономічною стабільністю, яка в свою чергу є стимулятором попиту на готельні послуги.

Таблиця 2.5

**STEEPLE-аналіз впливу політико-правових факторів макросередовища на діяльність готелю ДП «Готель «Україна»**

Політико-правові фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
1	2	3	4
Політичні	Тенденції змін у політичній системі	+	У 2018-2019 рр. намітилася стабілізація політичної ситуації, що закріпилася результатами виборів 2019 року.
	Військовий конфлікт з РФ, окупація Донбасу	-	Даний фактор вносить загальну дестабілізацію на розвиток бізнесу в Україні. Керівництво держави активно працює над вирішенням конфлікту
Характер розвитку правового регулювання готельного бізнесу	Податкове законодавство	-	У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль над діяльністю підприємств, у т.ч. підприємств готельного господарства.
	Рейдерські атаки на бізнес та протистояння їм	+	Уряд активно бореться з проявами рейдерських атак на бізнес, про що свідчать останні законодавчі зміни
	Тиск на бізнес з боку контролюючих органів	+	В перспективах органів державної влади зменшувати рівень регульованості малого бізнесу, у т.ч. підприємств готельної галузі

\* («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «0» - вплив нейтральний)

Військовий конфлікт з РФ та окупація Донбасу вносить загальну дестабілізацію на розвиток бізнесу в Україні. Керівництво держави активно



працює над вирішенням конфлікту. Цей фактор зумовлює гальмування іноземних інвестицій у готельну галузь.

Певний негативний прояв має вплив фактору податкового регулювання готельного бізнесу в Україні. У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль над діяльністю підприємств, у т.ч. закладів готельного господарства. Зокрема, зростання загроз посилюється введенням електронного чеку та можливості кеш-беку для гостей готелю, у випадку їх незадоволеності результатом обслуговування. Враховуючи особливості менталітету споживачів, це провокує значні ризики для роботи готелів, які на сьогодні і так є слабо захищеними перед податковим законодавством. Введення електронного чеку зумовить додаткові витрати готелю на удосконалення свого програмного забезпечення з продажу продукції та послуг.

Рейдерські атаки на бізнес та протистояння їм були важливим предметом дискусій в органах влади, що стало причиною активної боротьби уряду з проявами рейдерських атак на бізнес. Це є позитивним моментом у формуванні інвестиційної привабливості готельної галузі та відкриття нових готелів внаслідок здійснення інвестиційних вкладень. Тиск на бізнес з боку контролюючих органів на сьогодні залишається досить значним. В перспективах органів державної влади зменшувати рівень регульованості малого бізнесу, у т.ч. підприємств готельної галузі.

Результати оцінки впливу економічних факторів зовнішнього на стратегічний розвиток готелю ДП «Готель «Україна» наведено у табл. 2.6.

Чинники економічного характеру включають в себе такі параметри як валютний курс, темпи інфляції, ціноутворення на ринку готельних послуг, вартість продовольства та комунальних послуг. Стабільність валюти в економіці України має специфічний вплив на формування попиту. За умов зниження стабільності гривні споживчі очікування населення погіршуються.

Таблиця 2.6

**STEEPLE-аналіз впливу економічних факторів зовнішнього на  
реалізацію стратегію готелю ДП «Готель «Україна»**

Економічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
1	2	3	4
Доходи та витрати населення	Купівельна спроможність	+	В зв'язку з політичною стабілізацією намітилася і стабілізація економічна. Середній рівень доходів громадян має поступову тенденцію до зростання
	Споживчі очікування громадян	+	Економічна стабілізація зумовлює зростання позитивних споживчих очікувань – населення в більшій мірі готове витратити кошти на подорожі, а відповідно і проживання в готелях
Інфляційно-курсів тенденції	Стабільність гривні	-	За умов зниження стабільності гривні споживчі очікування населення погіршуються
	Рівень інфляції на послуги готельної галузі	-	Рівень цін на продукцію та послуги готелів зростає паралельно з рівнем цін в економіці та рівнем середньої заробітної плати
	Інфляція	-	Зростання цін в економіці зумовлює підвищення собівартості продукції і послуг готелів

\*(«+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «0» - вплив нейтральний)

В зв'язку з політичною стабілізацією намітилася і стабілізація економічна. Середній рівень доходів громадян має поступову тенденцію до зростання. Економічна стабілізація зумовлює зростання позитивних споживчих очікувань – населення в більшій мірі готове витратити кошти на подорожі та відвідування готелів. Негативним чинником впливу на роботу готелю є інфляція. Рівень цін на продукцію та послуги готелів зростає паралельно з рівнем цін в економіці та рівнем середньої заробітної плати.

Результати оцінки впливу соціальних та технологічних факторів макросередовища на стратегічний розвиток готелю ДП «Готель «Україна» наведено у табл. 2.7.

**STEEPLE-аналіз впливу соціальних та технологічних факторів  
зовнішнього середовища на стратегічний розвиток готелю ДП «Готель  
«Україна»**

Соціальні та технологічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
1	2	3	4
Демографія населення	Скорочення чисельності населення	-	Зниження чисельності населення впливає на скорочення потенційного попиту на готельні послуги
	Рівень урбанізації населених пунктів	+	Зростання рівня урбанізації населених пунктів позитивно впливає на збільшення рівня відвідуваності підприємств готельного бізнесу
Технологічний фактор	Діджиталізація дистрибуції готельних послуг	+	На ринку присутній тренд до виведення сфери просування послуг готелів в онлайн. Створюються веб-майданчики для бронювання номерів та додаткових послуг

\*(«+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «0» - вплив нейтральний)

Вплив демографічного фактору характеризується такими чинниками як зниження чисельності населення та урбанізація. Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування потенційного попиту на послуги готелів. Технологічні фактори представлені процесами діджиталізації дистрибуції готельних послуг. На ринку присутній тренд до виведення сфери просування продукції та послуг готелю в онлайн. Створюються веб-майданчики для замовлення готельної продукції.

Важливим фактором, який впливає на стратегічний розвиток готелю ДП «Готель «Україна», є конкуренція. На ринку готельних послуг існує велика кількість підприємств. Конкуренція в готельному бізнесі полягає в тому, що всередині галузі готелі змагаються за частку на ринку, намагаючись привернути на свою сторону споживачів, переманюючи їх від конкурентів. Активна діяльність одного готельного комплексу зустрічає відповідну реакцію іншого, що, в свою чергу, викликає відповідні дії опонентів.

Основними конкурентами ДП «Готель «Україна» є усі 4-зіркові готелі м. Києва, зокрема: Aloft Kiev, Radisson Blu Hotel, Mercure Kyiv Congress, Senator Maidan, Cityhotel та ін.

Надалі проаналізуємо особливості чинників внутрішнього середовища, які впливають на систему управління якістю послуг готелю. Важливою ресурсною складовою діяльності готелю, яка є основним предметом менеджменту ДП «Готель «Україна», є персонал. Динаміку чисельності працівників готелю у розрізі категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка та структура працівників ДП «Готель «Україна», м. Київ у розрізі основних категорій за 2017-2018 рр.**

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Абсолютний приріст (+/-)		Темпи приросту, %	
	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Загальна чисельність працівників	51	53	55	2	2	3,9	3,8
1. Адміністративно-управлінський персонал	24	24	21	0	-3	0,0	-12,5
1.1. Керівники	11	8	8	-3	0	-27,3	0,0
1.2. Спеціалісти	13	16	13	3	-3	23,1	-18,8
2. Операційний персонал	27	29	34	2	5	7,4	17,2
2.1. Служба прийому та розміщення	16	19	22	3	3	18,8	15,8
2.2. Рум-сервіс	11	10	12	-1	2	-9,1	20,0

\*складено автором за даними готелю

Як свідчать дані табл. 2.7, у 2016 році чисельність працівників готелю становила 51 особу. У 2017 році чисельність працівників зросла на 2 особи або на 3,9% і склала 53 особи. Зростання працівників відбулося переважно за рахунок операційного персоналу по категорії «Служба прийому та розміщення» на 2 особи або на 7,4%. У 2018 році кількість працівників готелю зросла також на 2 особи, у т.ч. кількість працівників управлінського

персоналу скоротилася на 3 особи (-12,5%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 5 осіб (+17,2%). Упродовж 2016-2018 рр. у загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу (табл. 2.9).

Зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами. Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю.

У 2016 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2017-му – 45,3%, у 2018-му році – 38,2 %.

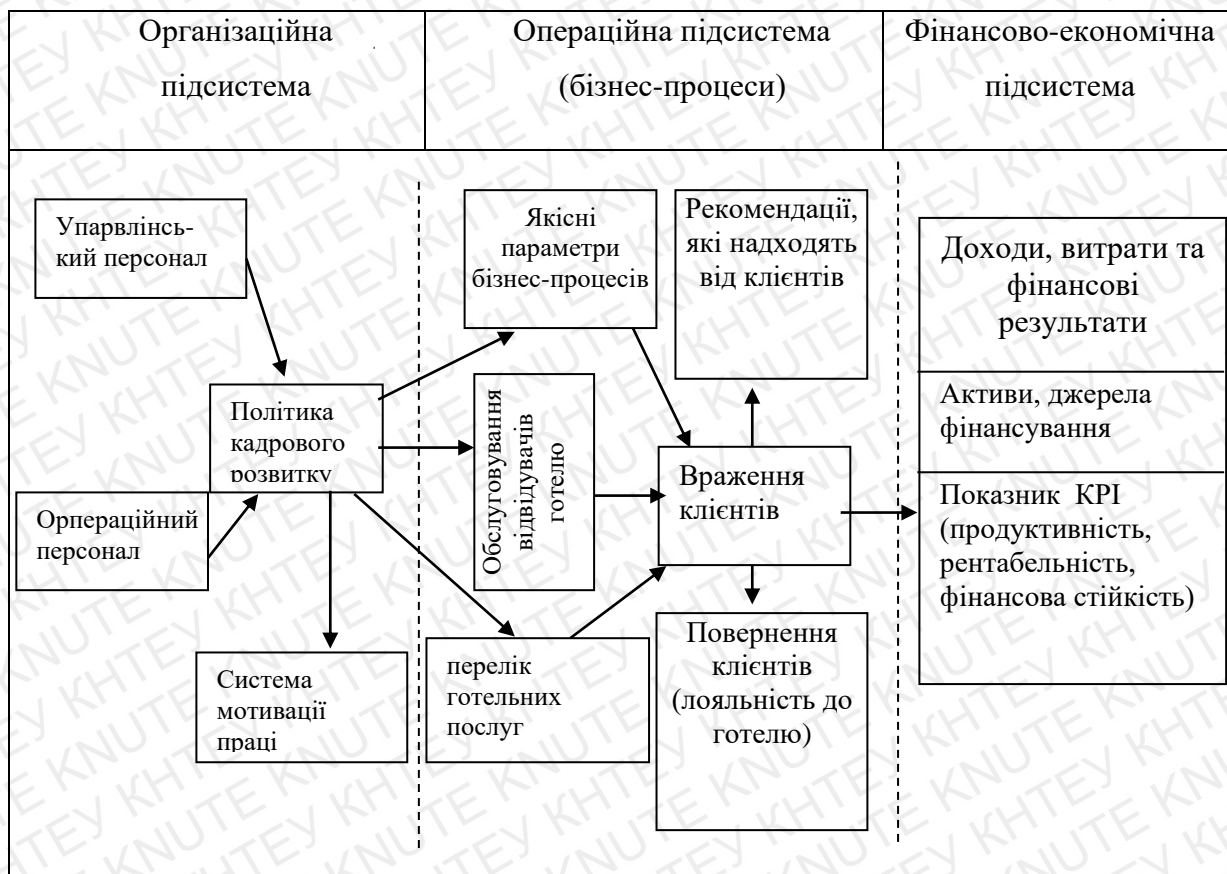
Таблиця 2.9

**Структура персоналу ДП «Готель «Україна» за функціональним призначенням у 2016-2018 рр., %**

Категорії працівників	Роки			Абсолютний приріст (+/-)	
	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016
Загальна чисельність працівників	100	100	100	0	0
1. Адміністративно-управлінський персонал	47,1	45,3	38,2	-1,8	-7,1
1.1. Керівники	21,6	15,1	14,5	-6,5	-0,5
1.2. Спеціалісти	25,5	30,2	23,6	4,7	-6,6
2. Операційний персонал	52,9	54,7	61,8	1,8	7,1
2.1. Служба прийому та розміщення	31,4	35,8	40,0	4,5	4,2
2.2. Рум-сервіс	21,6	18,9	21,8	-2,7	3,0

*\*складено автором за даними готелю*

Важливим чинником стратегічного розвитку ДП «Готель «Україна» є структура бізнес-процесів, яку умовно в спрощеному вигляді представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура бізнес-процесів в готелі ДП «Готель «Україна»**

*\*складено автором за даними готелю*

Зважаючи на специфіку діяльності ДП «Готель «Україна», яке займається наданням готельних та супутніх послуг, можемо відмітити наступні особливості системи бізнес-процесів досліджуваного готелю:

- основними структурними ланками цієї системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема;
- структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал ДП «Готель «Україна», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо).

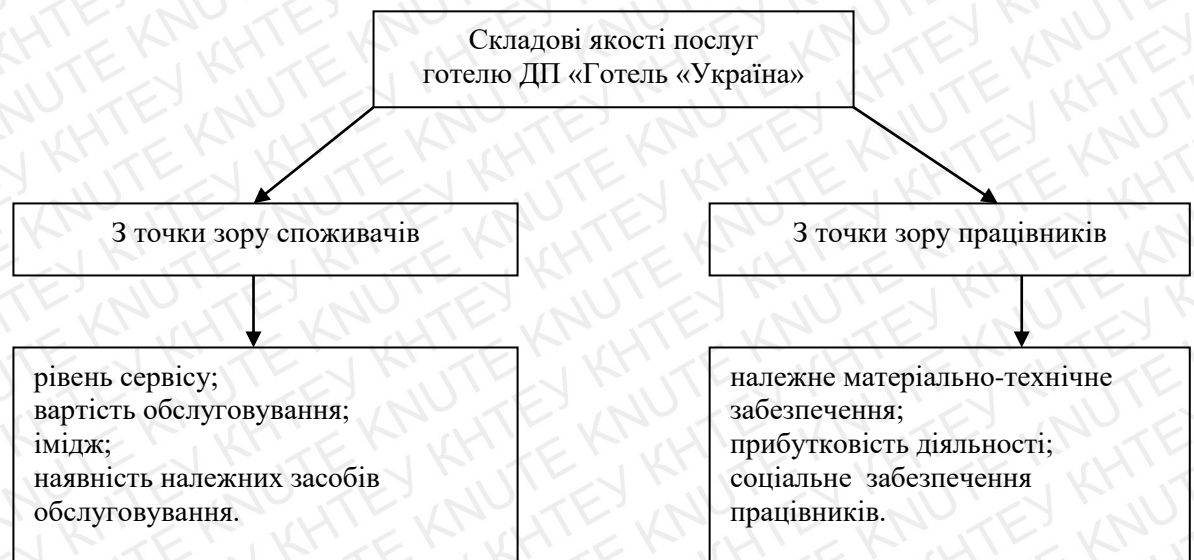
Отже, структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал ДП «Готель «Україна», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Варто зазначити, що у

структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. Чистий прибуток готелю ДП «Готель «Україна» за 2016-2017 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

### 2.3. Характеристика системи управління якістю готельних послуг

Якісна оцінка системи сервісного управління досліджуваним готелем передбачає визначення відносних критеріїв якості обслуговування, рівня забезпеченості гостей певними видами сервісних послуг.

В цілому якість послуг готелю ДП «Готель «Україна» визначається наступними складовими (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Складові якості послуг готелю ДП «Готель «Україна»**

*\*складено автором за даними готелю*

Більш детальну оцінку кожної складової представлено у табл. 2.10. Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Таблиця 2.10

**Оцінка складових якості послуг «Готель ДП «Готель «Україна»**

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

*\*складено автором за даними готелю*

Результати показали, що в цілому якість діяльності готелю ДП «Готель «Україна» є задовільною. Оцінка якості послуг здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників ДП «Готель «Україна» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.

Отже, результати показали, що в цілому якість послуг ДП «Готель «Україна» є задовільною. У контексті розробки сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.



Також обґрунтуємо основні складові сервісної системи забезпечення якості послуг в готелі ДП «Готель «Україна». З цією метою використовується інформаційна система, яка виконує функції бронювання та організації контролю якості «Life PMS». Дана система не лише виконує функції бронювання, але і виконує функцію управлінського обліку в різних секторах діяльності готелю: фінанси, CRM, управління операційними процесами.

«LIFE PMS» реалізований у вигляді набору модулів, спільна робота яких дозволяє автоматизувати всі ділянки процесу бронювання.

Повнофункціональна ERP-система "LIFE PMS" включає в себе такі основні модулі, призначені для автоматизації управління готельним комплексом, що функціонують в єдиному інформаційному просторі:

- документування операцій у процесі бронювання;
- формування електронних реєстрів процедур бронювання;
- управління стосунками з клієнтами;
- інші функції.

Всі підсистеми взаємопов'язані між собою, функціонують в єдиному інформаційному просторі. Інтерфейс системи доброзичливий і спонукає до спілкування. Створений за принципом: "програма - друг, а не мучитель".

Ще однією перевагою ERP-системи "LIFE PMS" є унікальна настроюється система пошуку / фільтрів / підрахунку підсумків. Для відбору даних можна використовувати будь-які поля таблиць у поєднанні з різноманітними функціями порівняння: "дорівнює", "більше", "менше", "схоже на", "включає в себе", "починається з". Система реалізована на мові C ++, використовувани СУБД - MSDE, MS SQL Server, Oracle.

За допомогою використання програмного продукту «Life PMS» також здійснюється оцінка процедур бронювання заявок клієнтів з поточними операційними показниками і станом процесів обслуговування (рис. 2.5).

22-03-2016		сегодня		поиск брони: ФИО клиента		период: 30 дней																					
Март 2016														Апрель 2016													
Номера	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт			
<b>Одноместный номер</b>																											
102				Полева Алекс															Ковов Роман		Ири						
103										Горкунов												Владимир					
104										Полева Александри																	
<b>Двухместный номер</b>																											
201					Вячеслав					Сеї									Петр								
202			Сї																	Ива				Олег			
1																											
2																											
<b>Трехместный номер</b>																											
123										Александ		Юлия							Екатерина				Тес				
302																											
<b>Без категории</b>																											
101										Сергей										Смирнова Еї				Сеї	Смї		

**Рис. 2.5. Скрін-шот системи «Life PMS» в готелі ДП «Готель «Україна»**

*\*складено автором за даними готелю*

Найголовнішим відзнакою ERP-системи "LIFE PMS" є трирівнева система налаштування комплексу: "параметризація / Візуальні майстра / Майстра для програміста". Наявність цих інструментів дозволяє без участі фірми-розробника порівняно швидко створювати спеціалізовані галузеві рішення. З класичної параметризацією все зрозуміло: щоб швидко поміняти якісь управлінські принципи, необхідно просто перемкнути програму з одного передбаченого в системі алгоритму на інший у пункті меню "Конфігурація".

«Візуальні майстра» включають в себе майстер таблиць і табличних форм, майстер екранних форм, майстер меню, майстер звітів і документів. Майстер меню дозволяє легко сформуванати головне меню завдання з необхідним набором функцій на кожному робочому місці і встановити права доступу для різних користувачів.

Майстер таблиць використовується для створення нових таблиць бази даних, введення додаткових полів в існуючі та опису зв'язків між ними, з його допомогою можна створювати власні кодифікатори і довідники.

Третій рівень налаштування системи - це Майстри для програміста, що базуються на використанні спеціалізованих мов.

Майстер SQL-запитів використовується для налаштування алгоритмів роботи програми на бізнес - процеси конкретного підприємства та оптимізації роботи SQL-сервера замовника, графічний конструктор запитів дозволяє уникнути безпосереднього написання тексту на мові SQL.

Майстер бізнес - процедур забезпечує користувачу можливість вставляти в різні місця пакету власні процедури та алгоритми обробки, створювати нові кнопки, яким приписується потрібна послідовність операцій.

Витрати на утримання інформаційної системи бронювання та управління процесами в готелі ДП «Готель «Україна» наведені нижче в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка витрат на інформаційне обслуговування системи бронювання та інші процеси автоматизації роботи готелі ДП «Готель «Україна» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			2016-2017		2017-2018	
	2015	2017	2018	Δ, тис.грн	Δ, %	Δ, тис.грн	Δ, %
<i>Основні витрати, в т.ч.:</i>	333,1	365,8	457,4	32,7	9,8	91,6	25,0
Обслуговування оргтехніки	55,6	62,8	71,4	7,2	12,9	8,6	13,7
Інформаційне обслуговування	225,9	254,6	302,1	28,7	12,7	47,5	18,7
Оновлення системи бронювання та її підтримка розробником	51,6	48,4	83,9	-3,2	-6,2	35,5	73,3
<i>Інші витрати</i>	125,5	146,5	154,0	21,0	16,7	7,5	5,1
Разом витрати на інформаційні технології	458,6	512,3	611,4	35,9	25,7	56,1	32,4

*\*складено автором за даними готелю*

Витрати на інформаційні технології містяться в статті «адміністративні витрати». До складу витрат на інформаційні технології входять витрати по

обслуговуванню програмного забезпечення, налагодження ПК, придбання та ремонт оргтехніки.

Таким чином, автоматизована інформаційна система контролю якості «Life PMS» готелю ДП «Готель «Україна» концентрує в собі всі результати роботи системи моніторингу і попередження подій у процесі бронювання заявок клієнтів і подає на засобах відображення узагальнені, а також деталізовані по багатьох рівнях і аспектах дані та інформацію для ефективного управління готелем.

Уданому питанні також проведемо оцінювання ефективності сервісного управління підприємством. Ефективність сервісної системи управління відображається у досягненні готелем певного кількісно та якісного рівня показників сервісного обслуговування.

Для оцінювання кількісних показників ефективності сервісної системи управління проаналізуємо основні показники виробничо-експлуатаційної програми готелю (табл. 2.12).

Ці показники є базовими та визначають систему ключових організаційно-виробничих та фінансово-економічних індикаторів діяльності готелю.

*Таблиця 2.12.*

**Динаміка виробничо-експлуатаційної програми готелю ДП «Готель «Україна» за 2016-2018 роки**

Показники	Одиниці виміру	Роки			2016-2017		2017-2018	
		2015	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Абсолютне відхилення	Темп росту,%
Середній час перебування гостя в готелі	діб	5,2	5,5	6,1	0,3	5,8	0,6	10,9
Оборотність номерного фонду в разях	разів	207,9	219,9	243,9	12,0	5,8	24,0	10,9
Оборотність номерного фонду в особах	осіб	63,3	66,9	74,2	3,7	5,8	7,3	10,9

*продовження табл. 2.12*

Показники	Одиниці	Роки	2016-2017	2017-2018
-----------	---------	------	-----------	-----------

	виміру	2015	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Абсолютне відхилення	Темп росту,%
Коефіцієнт завантаження	одиниць	17,3	18,3	20,3	1,0	5,8	2,0	10,9

*\*складено автором за даними готелю*

Коефіцієнт завантаження готелю у 2016 році становив 17,3, у 2017 році він збільшився до 18,3 (на 1,0%), а у 2018 році – до 20,3% (на 2,0%). Відповідно, можна спостерігати поступове збільшення показника оборотності місця в разях. Так, у 2016 році цей показник склав 207,9 рази, у 2017 році він зріс на 12%, а у 2018 році – збільшився на 10,9% і склав 243,9 рази. Аналіз експлуатаційної програми готелю ДП «Готель «Україна» визначив, що протягом 2016 - 2018 років готель мав стабільну кількість гостей та досить високий коефіцієнт завантаження.

Таким чином, на сьогодні готель підпадає під негативний вплив факторів макромаркетингового середовища, що змушує його формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Це полягає у наступному:

- у зайнятті готелем вичікувальних позицій на ринку;
- орієнтацією на короткострокові операційні показники;
- мінімізації рівня ринкових ризиків, тощо.

Готель «Україна» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

Показники динаміки рентабельності готелю ДП «Готель «Україна»  
(табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка показників рентабельності ДП «Готель «Україна» за 2016-2018 рр.**

<u>Показники</u>	Станом на кінець року:			Абсолютний приріст (+/-)	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Рентабельність активів,%	13,3	17,3	19,6	4,0	2,3
Рентабельність власного капіталу,%	45,5	42,8	35,6	-2,7	-7,3
Рентабельність готельних послуг,%	10,8	13,3	12,1	2,4	-1,2

*\*складено автором за даними готелю (Додаток Б)*

Показник рентабельності активів в 2017 році збільшився порівняно з 2016р. на 4,0%, а в 2018 р. у порівнянні з 2017-м роком – зріс на 2,3%. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 2,7% та у 2018 році порівняно з 2017 роком – зменшився на 7,3% і становить 35,6%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2016 році становив 10,8%. Упродовж 2016-2017 рр. значення показника рентабельності реалізованої продукції зросло на 2,4% і склало 13,3%.

Варто також здійснити стратегічну оцінку організаційної структури менеджменту готелю ДП «Готель «Україна» за рядом критеріїв, що представлені у табл. 2.14.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зазначити, що організаційна структура управління ДП «Готель «Україна» є досить ефективною, хоча недоліки в ній ще існують і вимагають усунення.

Як свідчать наведені у табл. 2.14 дані, в цілому готель має доволі динамічну та функціональну структуру управління, що дозволяє забезпечувати йому виконання ряду завдань стратегічного розвитку.

Таблиця 2.14

**Оцінка показників організаційного потенціалу готелю**

## ДП «Готель «Україна», м. Київ

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Значення / рейтинг	
1	Ділові якості менеджерів, балів	0,2	10	7	0,14
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	0,1	10	8	0,08
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,05	50	80	0,08
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	0,05	90	90	0,05
5	Продуктивність праці, грн.	0,2	300,0	417,5	0,25
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	0,2	8200	10933	0,25
7	Рівень делегованості повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
8	Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
Сума місць		1	x	X	1,0

*\* показники отримані на основі даних, наданих адміністратором готелю*

Отже, система управління якістю послуг готелю ДП «Готель «Україна» повинна бути націлена на зростання і перспективне рішення існуючих проблем шляхом удосконалення якості послуг, систем менеджменту і маркетингу, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, а також, зважаючи на факт наявності сильних конкурентів, підприємству необхідно дотримуватися стратегії виборчої реакції на поведінку конкурентів в області реклами, ціноутворення. Доцільно запропонувати готелю дотримуватися стратегії зростання, що здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього, збільшення асортименту послуг, розвитку конкурентних переваг в області якості і цінової політики. Дана альтернатива характерна для галузей, що динамічно розвиваються та швидко змінюються. Аналіз показників виробничо-експлуатаційної програми діяльності готелю виявив, що впродовж 2016-

2018 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження готельного комплексу постійно зростали. Результати показали, що в цілому якість послуг ДП «Готель «Україна» є задовільною. У контексті розробки сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ ДП «Готель «Україна», М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи управління якістю готельних послуг

Удосконалення системи управління якістю передбачає впровадження споживчо-орієнтованого підходу, варто передбачити розробку певного комплексу заходів щодо забезпечення лояльності відвідувачів. Тому нашим завданням є обґрунтування програми підвищення якості послуг, яка передбачає розробку моделі забезпечення прихильності споживачів до самого готелю ДП «Готель «Україна». Ілюстративно модель забезпечення прихильності споживачів у процесі реалізації стратегії внутрішнього маркетингу можна зобразити на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Графічна інтерпретація моделі забезпечення прихильності клієнтів готелю ДП «Готель «Україна»

\*складено автором

Модель забезпечення прихильності споживачів готельних послуг ґрунтується на встановленні та регламентації зв'язків між окремими складовими управління якістю послуг готелю ДП «Готель «Україна».

Заходи розвитку сервісної системи готелю, як було зазначено у другому розділі, є дуже важливим елементом формування не лише позитивного іміджу готелю, але і в значній мірі визначають його конкурентні позиції на ринку готельних послуг. Виходячи з проаналізованого у 2-му розділі практичного досвіду роботи готелю ДП «Готель «Україна», окреслимо основні напрямки впровадження програми підвищення якості послуг (рис. 3.2).

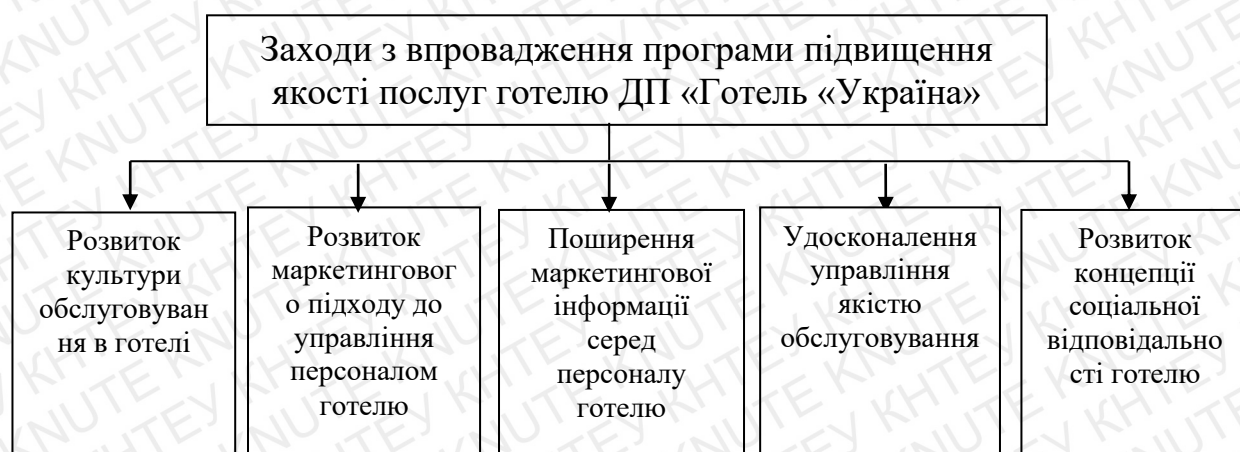


Рис. 3.2. Основні заходи впровадження програми підвищення якості послуг в готелі ДП «Готель «Україна»

*\*складено автором*

Обґрунтування заходів щодо впровадження програми підвищення якості послуг в готелі ДП «Готель «Україна» було здійснено виходячи з окремих напрямків його діяльності. У цьому аспекті було виокремлено п'ять основних секторів роботи для формування програми підвищення якості послуг (рис. 3.2).

Розглянемо детальніше кожен з наведених на рис. 3.2 напрямків.

- Розвиток культури обслуговування в готелі

Формування програми підвищення якості послуг впливає з культури обслуговування.

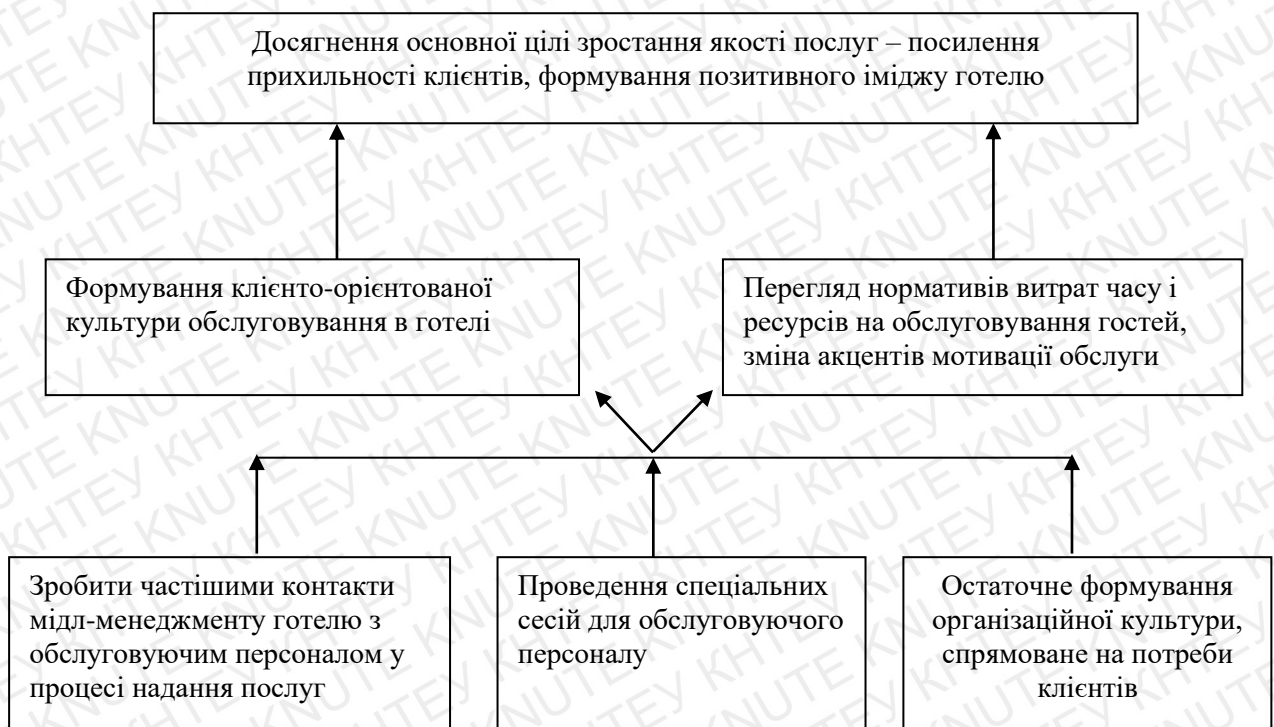
Організаційна культура готелю ДП «Готель «Україна» ще не пристосована до повного дотримання програми підвищення якості послуг. Як свідчить практичний досвід роботи багатьох готелів, хороша програма обслуговування клієнта включає в себе набагато більше, ніж просто проведення роботи з обслуговуючим персоналом - вона включає в себе заходи лояльності. Внутрішня програма лояльності вимагає строгих зобов'язань від мідл- та топ-менеджменту готелю.

На нашу думку, виходячи з вивчення у 2-му розділі особливостей сервісного обслуговування готелю ДП «Готель «Україна», можна сказати, що головним бар'єром у підготовці та реалізації програми підвищення якості послуг є це середня ланка управління. Менеджери навчені відстежувати ціни і збільшення прибутку. Їх системи заохочення зазвичай ґрунтуються на сьогодні на досягненні певного рівня витрат. Тобто керівництво готелю, виходячи лише зі свого досвіду, не заохочує обслуговуючий персонал до понаднормативного витрачання ресурсів задля більшого ступеня задоволення клієнтів. У готелі діє система, згідно з якою обслуговуючий персонал має певні нормативи часу на виконання операцій з обслуговування відвідувачів. Якщо виникає ситуація, яка потребує додаткового часу з боку обслуги на задоволення потреб клієнта, то система управління готелю ДП «Готель «Україна» не лише не мотивує до цього персонал, але й вводить додаткові штрафні санкції.

Ми вважаємо, що, якщо керівництво очікує позитивного ставлення службовців до клієнта, воно саме повинно так само позитивно ставитися як до клієнта, так і до службовців.

Для готелю ДП «Готель «Україна» у цьому напрямку можемо запропонувати скористатися послугами "спеціальних тренерів", аби вони протягом дня попрацювали з його службовцями, які контактують із клієнтами, і прищепили їм інтерес до якісного обслуговування клієнта.

Проблемою формування програми підвищення якості послуг в плані культури обслуговування є також не до кінця сформована організаційна культура. На сьогодні вона не є цілком орієнтованою на клієнта. Тому подальший розвиток готелю ДП «Готель «Україна», який має бути орієнтованим на запити клієнта, вимагає від керівництва певних зобов'язань в плані часу і фінансових ресурсів. Перехід на систему управління, орієнтовану на клієнта, може мати позитивні зміни у наймі, навчанні, системі заохочення і методах вирішення скарг клієнтів, так само як і в повноваженнях обслуговуючого персоналу. Для цього менеджери повинні будуть затратити час для спілкування як з клієнтами, так і зі службовцями, що контактують з клієнтами. Схематично даний напрямок можна зобразити у вигляді рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Основний алгоритм впровадження заходів з формування програми підвищення якості послуг ДП «Готель «Україна»**

*\*складено автором*

Алгоритм, наведений на рисунку, характеризує основні етапи (кроки), які необхідно здійснити для формування програми підвищення якості послуг готелю ДП «Готель «Україна».

Для готелю ДП «Готель «Україна» у плані формування програми підвищення якості послуг варто взяти позитивний досвід мережі «Hyatt», де управлінці працюють поруч з персоналом, обслуговують клієнтів. Це показує службовцям, що керівництво не хоче втрачати контакт при роботі з клієнтами і таким чином менеджери проявляють турботу і про службовців, і про клієнтів. На нашу думку, внутрішня програма лояльності, що не підтримується керівниками, буде малоефективною. Готелю не варто очікувати від обслуговуючого персоналу роботи, орієнтованої на клієнта, якщо це явно не буде підтримуватися менеджерами.

Таким чином, для розвитку програми підвищення якості послуг в плані культури обслуговування готелю ДП «Готель «Україна» доцільно періодично проводити спеціальні сесії для обслуговуючого персоналу з метою:

- 1) висловити вдячність персоналу та 2) підкреслити, що всі співробітники уповноважені робити все необхідне, щоб виправдати очікування гостей готелю.

Таблиця 3.1

**Сітьовий графік впровадження заходів формування програми підвищення якості послуг в готелі ДП «Готель «Україна»**

№	Етапи реалізації заходу	Відповідальні	Період впровадження заходу			
			1 міс	2 міс	3 міс	4 міс
1	Розробка плану реалізації програми підвищення якості послуг	Операційний директор		x	x	x
2	Пошук тренера для проведення семінарів з реалізації програми підвищення якості послуг	Маркетолог	x		x	x
3	Розробка таймінгу проведення інструктажів для менеджерів	Адміністратор	x		x	x
4	Організація процесу навчання обслуговуючого персоналу	Адміністратор	x	x		
5	Контроль за реалізацією програми підвищення якості послуг	Операційний директор				

\*кольорові комірки у табл. означають інтервал часу реалізації кожного заходу

\*\*складено автором

Впровадження наведеної концепції вимагає розширення повноважень старшого менеджера, надання йому можливостей відступати від діючих

інструкцій обслуговування в необхідних випадках. Орієнтовний сітьовий графік робіт, пов'язаних з впровадженням програми підвищення якості послуг, наведено в табл. 3.1.

Наступним важливим заходом з формування програми підвищення якості послуг, який було обґрунтовано у дослідженні, є розвиток маркетингового підходу до управління персоналом готелю.

## 2. Розвиток маркетингового підходу до управління персоналом готелю.

Менеджери готелю ДП «Готель «Україна» повинні застосовувати принципи маркетингу, щоб залучати і зберігати хороших працівників обслуговуючого персоналу. Вони повинні вдосконалювати своє розуміння їх потреб, так само як досліджують потреби відвідувачів. На сьогодні у готелі ДП «Готель «Україна», на жаль, питання розуміння потреб обслуговуючого персоналу поставлено на низькому рівні, що є відчутним мінусом у системі внутрішнього маркетингу.

На нашу думку, для працівника сервісної служби готелю складовими системи внутрішнього маркетингу є сама робота, оплата праці, вигоди, зручне місце розташування, транспорт, автостоянка, робочі години, престижність роботи і перспективи просування. Основним завданням розвитку маркетингового підходу до управління персоналом готелю ДП «Готель «Україна» є мінімізація плинності кадрів та підвищення кваліфікації персоналу (як сервісного, так і управлінського).

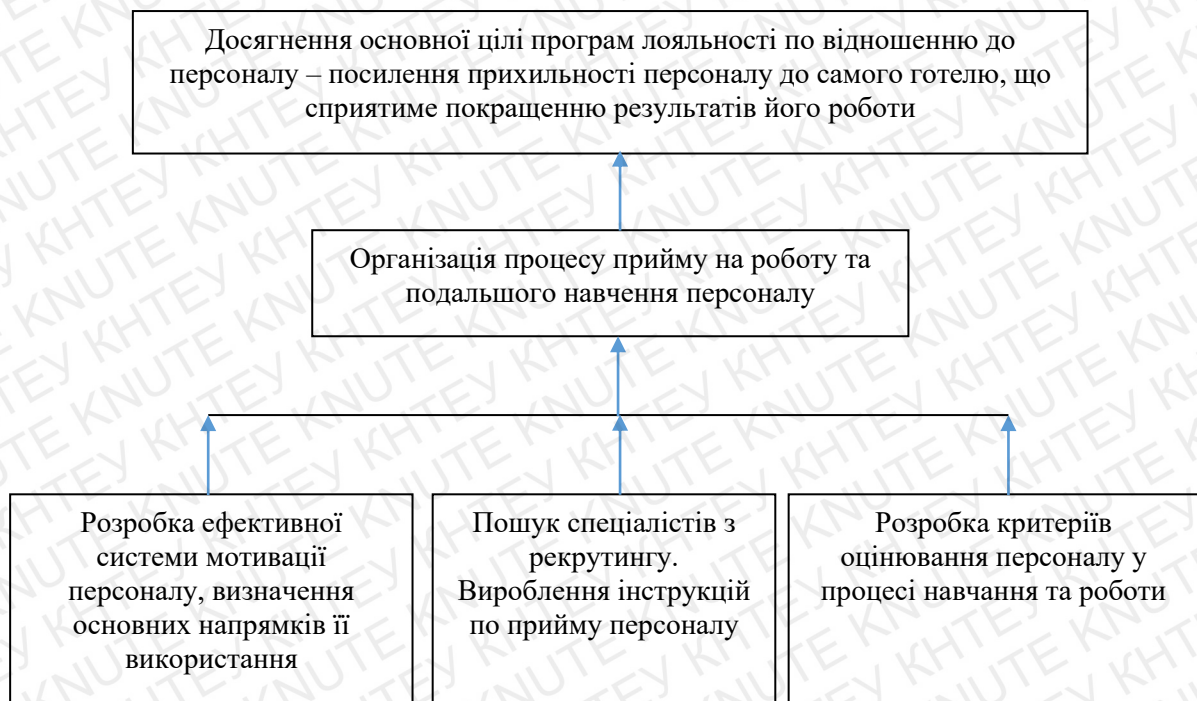
Основні пропозиції розвитку маркетингу персоналу, на нашу думку, які доцільно виробити для готелю ДП «Готель «Україна», виходячи з його внутрішніх умов розвитку, наведено нижче:

- 1) Відбір. Готель ДП «Готель «Україна» повинен розробити та дотримуватися суворих стандартів найму менеджерів і орієнтуватися на прийом на роботу позитивно мислячих людей. При цьому потенційні кандидати мають проходити розширену за змістом співбесіду - інтерв'ю.

2) Орієнтація. Кожен відібраний кандидат повинен закінчити інтенсивний 13-тижневий курс навчання плюс навчання на робочому місці (як залучений в роботу сервісний працівник).

3) Стабільність. Команда сервісної обслуги не може просити про переміщення на іншу посаду до завершення двох років роботи.

Алгоритм реалізації заходів програми підвищення якості послуг з позиції ставлення персоналу до готелю ДП «Готель «Україна» можна представити на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Основний алгоритм впровадження маркетингового підходу до управління персоналом готелю ДП «Готель «Україна»**

*\*складено автором*

Ефективна система надання послуг в готелі ДП «Готель «Україна» вимагає тісної співпраці між сервісним обслуговуванням та управлінням кадрами. Найм і навчання повинні стати ключовими областями в будь-якій програмі лояльності досліджуваного готелю. Головне у процесі розвитку персоналу – це прищеплення йому позитивних якостей, особистої

відповідальності за результати роботи готелю, відсутність бажання до перекладення відповідальності.

Сітвовий графік робіт, пов'язаних з впровадженням запропонованого заходу, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Сітвовий графік впровадження програми підвищення якості  
послуг з позиції розвитку персоналу в готелі ДП «Готель «Україна»**

№	Заходи	Відповідальні	Період впровадження заходу				
			1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс
1	Розробка ефективної системи мотивації персоналу, визначення основних напрямків її використання	Менеджер з персоналу			x	x	x
2	Пошук спеціалістів з рекрутингу	Менеджер з персоналу		x	x	x	x
3	Вироблення інструкцій по прийму персоналу	Операційний директор, менеджер з персоналу			x	x	x
4	Розробка критеріїв оцінювання персоналу у процесі навчання та роботи	Операційний директор, менеджер з персоналу	x			x	x
5	Організація процесу прийму на роботу та подальшого навчання персоналу	Операційний директор	x	x			
6	Контроль за реалізацією заходів	Операційний директор					

\*кольорові комірки у табл. означають інтервал часу реалізації кожного заходу

\*\*складено автором

Наведені заходи мають привести до злагодженої роботи колективу готелю, що забезпечить передумови для створення комфортного середовища для відвідувачів. А це, в свою чергу, підвищить імідж ДП «Готель «Україна».

**3. Поширення інформації серед персоналу готелю**

Найчастіше найбільш ефективно спілкування з клієнтами здійснюється через службовців, безпосередньо зайнятих в їх обслуговуванні. Вони можуть



запропонувати додаткові послуги типу клубу здоров'я готелю чи бізнес центру та надати будь-які інші послуги, якщо це на користь пожителю. Службовці часто мають можливість попередити виникнення тих чи інших проблем для клієнта. Для всього цього службовцям необхідна інформація. На жаль, у готелі ДП «Готель «Україна» виключають службовців, безпосередньо зайнятих в обслуговуванні клієнтів, з числа тих, кому надається відповідна інформація. Маркетолог готелю може повідомляти менеджерам і начальникам ділянок інформації про майбутні події, різного роду рекламні кампанії, нові засоби просування послуг.

Досить показовим для нас може бути приклад мережі «Mariott», що використовує різноманітні інструменти інформування персоналу для того, щоб створити інтерес у сервісних працівників та підвищити якість обслуговування.

Готелю ДП «Готель «Україна» задля реалізації запропонованого напряму було запропоновано використовувати друковані публікації як частину своєї внутрішньої комунікації. Більшість компаній, що володіють декількома готелями, випускає інформаційний бюлетень службовця, а великі готелі також зазвичай мають свої власні внутрішні інформаційні бюлетені для ефективної реклами нових товарів і послуг, проведення рекламних кампаній. Крім масових засобів комунікації важлива також і персональна комунікація.

Регулярні контакти між керівництвом і службовцями необхідні як у вигляді колективних зустрічей, так і у формі регулярних індивідуальних бесід. Кожен службовець, безпосередньо контактує з клієнтом, обслуговує сотні клієнтів. Менеджери повинні зустрічатися з цими службовцями, щоб зрозуміти запити і потреби клієнтів і визначити, як кампанія може допомогти службовцю простіше їх обслужити.

У готелі ДП «Готель «Україна» працівники ресепшн є центром всіх комунікацій, але, як показує досвід, більшість з них часто не знають імена виступаючих артистів або специфіки заходів, що організовані іншими

службами готелю. Вони можуть також не знати про спеціальні маркетингові програми для мотивації відвідувачів. Цей фактор вносить значний «сірий» відтінок у ефективність системи обслуговування та реалізацію стратегії внутрішнього маркетингу зокрема.

Можемо запропонувати для ДП «Готель «Україна» використовувати технологію і навчання, щоб забезпечити працівників сервісних служб знанням продуктів і послуг, пропонованих відвідувачам. Технологія може бути використана для того, щоб розробити базу даних. Інформація повинна бути доступна для службовців, щоб ті могли легко дізнатися про продукти готелю та його послуги.

Службовці повинні отримувати інформацію про певні акції, події чи зміни у роботі готелю, про заходи та зміни в процесі обслуговування. Всі ці події повинні включати елементи інтеркативних програми підвищення якості послуг.

### 3. Розвиток концепції соціальної відповідальності від готелю

Наявність механізму корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах стає одним з важливих факторів реалізації програми підвищення якості послуг.

Нами було визначено основні заходи готелю ДП «Готель «Україна», які мають бути спрямовані на укріплення корпоративної соціальної відповідальності. З цією метою було запропоновано розробити програму корпоративної соціальної відповідальності готелю.

Обґрунтовуючи пропозиції покращення якості обслуговування як важливого напрямку розвитку програми підвищення якості послуг, ми передусім сконцентрували свою увагу на основних показниках та параметрах діяльності досліджуваного готелю, які є кількісним відображенням роботи розглянутих підсистем (штатний розклад, фонд оплати праці, фінансові результати, тощо). Також ми звернули увагу і на опис якісних характеристик роботи підсистем – структура апарату управління, порядок і характер

управління, інформаційне забезпечення та методи управління тією чи іншою підсистемою, тощо.

На нашу думку, для формування концептуальних засад підвищення якості обслуговування потрібно виходити з принципів системного підходу. Особливістю застосування системного підходу в оцінці функціонування системи управління тими чи іншими бізнес-процесами на підприємстві має бути чітка орієнтованість на формування позитивних фінансових результатів та максимальне задоволення потреб споживачів, що забезпечуватиме досягнення високого рівня поточної та перспективної конкурентоспроможності “Готель «Україна”.

Таким чином, нами було запропоновано основні заходи з формування програми підвищення якості послуг ДП «Готель «Україна», а саме: розвиток культури обслуговування в готелі, розвиток маркетингового підходу до управління персоналом готелю, поширення інформації серед персоналу готелю, розвиток концепції соціальної відповідальності від готелю, удосконалення управління якістю обслуговування, розвиток концепції соціальної відповідальності від готелю. Формування елементів програми підвищення якості послуг базується на виробленні с підходу до управління персоналом. Підвищення культури обслуговування передбачає вироблення пріоритетів позицій та потреб клієнта, а адміністрація і керівництво – повинні завжди шукати спосіб задоволення цих потреб. Проведення усіх перелічених заходів, на нашу думку, буде доцільним та має привести до підвищення ефективності роботи готелю. Розглядаючи формування програми підвищення якості послуг як складову сервісного управління, ми виходили з поняття "функціональна стратегія". Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії. Реалізація на ДП «Готель «Україна» описаних вище інструментів програм лояльності зумовить зростання ефективності управління сервісними процесами.

### 3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Економічне забезпечення системи управління якістю готельних послуг готелю здійснюється у форматі організаційно-виробничої системи (ОВС) діяльності готелю. Визначивши основні особливості впровадження системи удосконалення управління персоналом в готелі ДП «Готель «Україна» при впровадженні системи навчання та компенсаційної системи мотивації, обґрунтуємо основні фінансові параметри цього заходу та визначимо їх економічний ефект.

Для обґрунтування економічного ефекту від наведених заходів спрогнозуємо показники діяльності готелю на 2020 рік.

Вихідні цільові параметри для прогнозування на основі припущень (гіпотез) відносно характеру поведінки ключових фінансових показників наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Прогноз базових показників діяльності готелю ДП «Готель «Україна» на 2020 р.

Показники	Прогнозні зміни
Дохід від реалізації (Др)	Зростання Др: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій > 2,5-5%
Собівартість реалізації	Зниження Ср: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій > 2,5-5%
Інші операційні доходи та витрати	Зростання на 5%
Інші витрати	Зростання на 5%

*\*розроблено автором*

На основі даних табл. 3.3 було визначено прогнозні показники роботи готелю, але без урахування покращень (табл. 3.4).

На результати ретроспективного прогнозу на 2020 рік було накладено цільові параметри, які наведено в табл. 3.4. Внаслідок цього було отримано прогнозні значення показників діяльності на 2020 рік виходячи з песимістичного та оптимістичного сценаріїв.

Таким чином, які свідчать проведені розрахунки, у 2020 році за умови відсутності поліпшень в системі управління готелем очікуваний операційний прибуток становитиме 8389 тис.грн, що всього на 415 тис.грн вище порівняно з 2019-м роком.

Таблиця 3.4

**Прогнозування економічного ефекту готелю ДП «Готель  
«Україна» на 2020 р.**

Показники	Фактичні показники		Прогноз на 2020 р.		
	Очікуване на 2019 р.*	Темп росту, 2018-2019 рр.	Без врахування поліпшень	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Чистий дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн	54 785	1,05	57524	54648	60400
Інші операційні доходи, тис.грн	1 247	1,05	1310	1244	1375
Собівартість реалізації, тис.грн	46 883	1,05	49227	46765	51688
Інші операційні витрати, тис.грн	1 071	1,03	1103	1048	1159
Інші витрати, тис.грн.	105	1,10	115	109	121
Операційний прибуток, тис.грн	7 974	х	8 389	7 969	8 808

\*розроблено автором

Визначення економічного ефекту від впровадження системи управління якістю готельних послуг готелю передбачає формування основних цільових параметрів покращення упевдвідуваності готелю ДП «Готель «Україна» за умови перегляду концепції стратегічного управління. Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та

спілкування з керівництвом готелю під час проходження виробничої практики (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Цільові параметри зростання базових показників діяльності готелю ДП «Готель «Україна» в результаті впровадження оновленої системи управління якістю готельних послуг**

Показник	Зміна, +/- %	Примітка
Обсяг чистого доходу	+10% (на основі експертних даних)	Має зрости за рахунок прогнозованого зростання відвідуваності готелю, зростання середнього періоду тривалості перебування туристів у готелі
Додаткові витрати на удосконалення кадрового забезпечення системи управління якістю готельних послуг	+550,4 тис.грн	Зростання фонду оплати праці
Додаткові витрати на удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення системи управління якістю готельних послуг	374,5 тис.грн	Інші операційні витрати мають зрости за рахунок увпровадження заходів стратегічного управління, обґрунтованих у питанні 3.1

*\*розроблено автором*

Далі розраховуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогнозування показників діяльності готелю ДП «Готель «Україна» на 2020 р.**

Показники	Умовні позначення	Прогноз на 2020 рік без врахування заходів	Цільові параметри зміни за умови впровадження нової системи управління якістю готельних послуг, %	Перспективний прогноз на 2020 рік з урахуванням заходів	Ефект від впровадження заходів, тис.грн
Чистий дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн	ЧД	57524	10%	63276,4	5752

продовження табл. 3.9

Показники	Умовні позначення	Прогноз на 2020 рік без врахування заходів	Цільові параметри зміни за умови впровадження нової системи управління якістю готельних послуг, %	Перспективний прогноз на 2020 рік з урахуванням заходів	Ефект від впровадження заходів, тис.грн
Інші операційні доходи, тис.грн	Іод	1310	без змін	1310	-
Собівартість реалізації, тис.грн	СВ	49227	без змін	49227	-
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	1103	без змін	1103	-
Інші витрати, тис.грн.	Ів	115	без змін	115	-
Додаткові витрати на впровадження системи управління якістю готельних послуг	-	-	-	925	925
Операційний прибуток, тис.грн	ОП = ЧД – СВ + Іод – Іов - Ів	8 389	без змін	13 216	4828

\*розроблено автором

Розрахунок проводиться за наступним алгоритмом:

- З табл. 3.7 беремо дані перспективного прогнозу базових показників діяльності, виходячи з впровадження заходів з удосконалення системи управління трудовими ресурсами, але без врахування впровадження фінансового контролінгу;
- На основі цільових параметрів з табл. 3.6 визначаємо перспективний прогноз базових показників і знаходимо різницю між прогнозом, що враховує впровадження фінансового контролінгу та без нього (табл. 3.6)

Як свідчать проведені розрахунки у табл. 3.9, Економічний ефект від впровадження оновленої системи управління якістю готельних послуг готелю становитиме 4828 тис.грн.

Отже, в процесі визначення економічного ефекту від впровадження системи управління якістю готельних послуг обґрунтовано цільові параметри покращення діяльності готелю ДП «Готель «Україна». Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 5752 тис.грн., витрати зростуть на 925 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 4828 тис.грн.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Особливість готельної послуги полягає в тому, що якість обслуговування на кожному з етапів його реалізації оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, на який впливає низка факторів, зокрема: вік, культурні традиції та особливості виховання, індивідуальні уявлення про рівень комфорту, психологічний стан на момент споживання послуги. Тому якість готельної послуги не завжди сприймається об'єктивно, а здебільшого залежить від індивідуальних характеристик кожного клієнта.

2. Система управління якістю являє собою погоджену робочу структуру, що функціонує на готельному підприємстві та має включати ефективні технічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі та найбільш практичні способи взаємодії персоналу готельного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів готельних послуг. Можна дійти висновку, що, по-перше, надання готельних послуг потребує особливої уваги до аспектів відносин між закладом готельного бізнесу, і споживачем, який їх отримує; по-друге, готельна послуга як специфічний ринковий товар досить складно піддається кількісному аналізу та оцінці кінцевого результату. Система управління якістю обслуговування в готелях складається з безлічі вхідних у неї блоків, що відрізняються входами, виходами та процесами, що інтегруються у загальний системний процес.

3. Проведений стратегічний аналіз дав можливість визначити, що модель стратегічного розвитку готелю ДП «Готель «Україна» можна визначити як гнучку. Готель ДП «Готель «Україна» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює керівник (Генеральний менеджер готелю), який діє на підставі статуту. Основними структурними ланками системи бізнес-

процесів готелю є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема.

4. Структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал ДП «Готель «Україна», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. Чистий прибуток готелю ДП «Готель «Україна» за 2016-2017 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

5. Система управління якістю послуг готелю ДП «Готель «Україна» повинна бути націлена на зростання і перспективне рішення існуючих проблем шляхом удосконалення якості послуг, систем менеджменту і маркетингу, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, а також, зважаючи на факт наявності сильних конкурентів, підприємству необхідно дотримуватися стратегії виборчої реакції на поведінку конкурентів в області реклами, ціноутворення. Доцільно запропонувати готелю дотримуватися стратегії зростання, що здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього, збільшення асортименту послуг, розвитку конкурентних переваг в області якості і цінової політики. Дана альтернатива характерна для галузей, що динамічно розвиваються та швидко змінюються. Аналіз показників виробничо-експлуатаційної програми діяльності готелю виявив, що впродовж 2016-2018 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження

готельного комплексу постійно зростали. Результати показали, що в цілому якість послуг ДП «Готель «Україна» є задовільною. У контексті розробки сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

6. Було обґрунтовано основні напрямки підвищення удосконалення системи управління якістю готельних послуг готелю ДП «Готель «Україна» у 2020 році. Запропоновано основні заходи з формування програми підвищення якості послуг ДП «Готель «Україна», а саме: розвиток культури обслуговування в готелі, розвиток маркетингового підходу до управління персоналом готелю, поширення інформації серед персоналу готелю, розвиток концепції соціальної відповідальності від готелю, удосконалення управління якістю обслуговування, розвиток концепції соціальної відповідальності від готелю. Формування елементів програми підвищення якості послуг базується на виробленні с підходу до управління персоналом. Підвищення культури обслуговування передбачає вироблення пріоритетів позицій та потреб клієнта, а адміністрація і керівництво – повинні завжди шукати спосіб задоволення цих потреб. Проведення усіх перелічених заходів, на нашу думку, буде доцільним та має привести до підвищення ефективності роботи готелю. Розглядаючи формування програми підвищення якості послуг як складову сервісного управління, ми виходили з поняття "функціональна стратегія". Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії. Реалізація на ДП «Готель «Україна» описаних вище інструментів програм лояльності зумовить зростання ефективності управління сервісними процесами.

7. У процесі визначення економічного ефекту від впровадження системи управління якістю готельних послуг обґрунтовано цільові параметри

покращення діяльності готелю ДП «Готель «Україна». Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 5752 тис.грн., витрати зростуть на 925 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 4828 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та готельний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
- Аль-Джамалі, А.-М. Сфери застосування інформаційних технологій / А.-М. Аль-Джамалі, О. Мацків // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 49-53.
- Атанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток готелю / М. Атанасов, О. Йона // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. -Одеса, ОНЕУ. – С. 54-61.
- Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.
- Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
- Будя А. Направления и задачи развития информационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе Украины / А. Будя // Гостиничный бизнес. - 2011. - №1. - С.46-47.
- Буй В. М. Інформаційні системи в економіці / В. М. Буй, О. В. Орлик // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 109-116.
- Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. –

Випуск 36 Частина I. Том 1. – С. 43–51

- Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1> HYPERLINK  
"<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6478>"& HYPERLINK  
"<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6478>"z=6478
- Везомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106
- Виноградська А.М. Технологія готельного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
- Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>
- Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВГУ ім. В. Даля, 2010. – 315 с.
- Горіна Г.О. Системи управління якістю готельних послуг міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - Вип. 31 . - Т.1. - С. 162-169
- Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко II Портал: [tourlib.net](http://tourlib.net). – Режим доступу \www/ URL: <http://tourlib.net/stattiukr/gotynyan.htm>. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2016
- Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://joomla.spkneu.org/>

- Даниленко М. Пошуковий маркетинг готелів / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95
- Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2016. - №112. – С. 140-149
- Данько Н. І. Брендінг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного готелю / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.
- Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2016. № 7-8(2). – С. 36-39
- Зубарева М.А. Інструменти популяризації готельного оператора у соціальних мережах / М.А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. -№4. – С. 42-48
- Карягін Ю. О. Маркетинг готельних послуг / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. - К. : Кондор, 2009. - 394 с.
- Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
- Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70
- Крамаренко В. І. Маркетинг [Текст] : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2016. - 258 с.
- Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на готелях готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174
- Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та

практичні аспекти / Макар О.П., Дулин І.С., Чорненька Н.В. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-164

- Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

- Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет «Львівська політехніка», 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

- Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59

- Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mice.com.ua>.

- Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

- Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.

- П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.

- Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Руський бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

- Полторак К.А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій / К.А. Полторак // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 3. – С. 66-69

- Приходько Д., та ін. Розвиток іноземного туристичного бізнесу в



контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д. Приходько, І. Малярчук // Економіка України, 2012. - №9. - С.20-28

- Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

- Прокопішина О. В. Обліково-аналітична підтримка державних програм розвитку ту-ризму [Електронний ресурс] / О. В. Прокопішина, Н. В. Козубова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 184-190. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf2012937.pdf>.

- Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Робакова, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>

- Романчук Л. Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного готелю / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77

- Сайт законодавчої бази [Електронний ресурс], доступно з: [www.liga.com.ua](http://www.liga.com.ua)

- Сайт законодавчо-нормативної бази [Електронний ресурс], доступно з: [www.touer.com](http://www.touer.com).

- Сайт Туристичної асоціації України [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.tau.org.ua/>

- Сорока С. П. Регуляторна політика держави у сфері туризму і її реалізація на регіональному рівні [Електронний ресурс] / С. П. Сорока. // Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - № 1. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui2010122.pdf>.

- Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових

туристичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131

- Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення / Н. В. Титова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 56-61

- Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія [Текст] / Т. І. Ткаченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.

- Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ, 2014. - № 1(61). – С. 144-162

- Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку : монографія / За ред. проф. В. В. Александрова. - Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. - 268 с.

- Уліганець С.І. Перспективи розвитку ділового туризму / С.І. Уліганець, О.Ю. Дмитрук, О.Г. Стригун // Географія та туризм: наук. збірник / Ред. кол.: Я.Б. Олійник (відп. ред.) та ін. – К.: Альтерпрес, 2014. – №6. – С. 117–122.

- Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. - №15. – С. 51-56

- Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.

- Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково- практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний

університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.

- Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі / І. М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2016. - вип. 5. - С. 167-170

- Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками туристичного готелю / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету, 2011. - №1(35). – С. 289-297

- Язіна В.А. Застосування інтернет-маркетингу рекламної діяльності на готелях готельно-готельного господарства / В.А. Язіна // Донбаської державної машинобудівної академії, 2015. - №34. – С. 21-25

- Brian J. Heywood D. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - М.: Williams, 2010. - 774 p.

- ВТА Ukraine – Наведение фокуса на business travel и meeting industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btaukraine.com/2017/10/02/navedenie-fokusa-na-business-travel-i-meeting-industry/>

- ВТА Ukraine – Словарь терминов на украинском языке [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://btaukraine.com/2017/06/19/slovar-terminov-na-ukrainskom-yazyke/>

- delo.ua – Алексей Абасов: отельный бизнес в Украине восстанавливается [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/news-companies/aleksej-abasov-otelnyj-biznes-v-ukraine-vosstanavlivaetsja-336443/?supdatednew=1511964258>

- Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. - S. Inform. -Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.

- Incentives rally // Meetingsnet. Incentive Research Foundation Survey [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [meetingsnet-irf-survey.pdf](http://meetingsnet-irf-survey.pdf).

- Incentive-travel on the rise [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [IRF/incentive-travel-council-white-paper.pdf](http://IRF/incentive-travel-council-white-paper.pdf).

- John Swarbrooke, Susan Horner. Business Travel and Tourism // Butterworth-Heinemann, Oxford. – 2001. – pp. 3–4.
- Kaplan R., Norton D. Management systems. - L.: Audit, Unit, 2008. - 590 р.
- Master Card: Україна поза рейтингом // Український туризм – Всеукраїнське видання для професіоналів туристичного бізнесу. – № 1. – 2017. – Січень – лютий. – С. 26–31.
- Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.
- UNWTO (Всесвітня туристична організація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org>
- WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wttc.org/>
- Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>