

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ
«ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ»**

Студента 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Головченко
Інни Вікторівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Бойко М.Г.

« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Головченко Інні Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Менеджмент якості послуг готелю «Хрещатик», 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 управління якістю послуг готелю та розроблення рекомендацій щодо їх покращення.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації удосконаленої системи управління якістю послуг готелю.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та реалізації удосконаленої системи управління якістю послуг готелю.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Система менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик», м. Київ; Організаційна структура управління готелем «Хрещатик», м. Київ; Методи управління якістю готельних послуг; Класифікація показників якості послуг в готельному бізнесі; Методи визначення рівня якості готельних послуг; Результати оцінювання якості послуг споживачами готелю «Хрещатик», м. Київ.

Табл.: Динаміка результатів діяльності готелю «Хрещатик», м. Київ за 2016-2018 роки; Динаміка управління трудовими ресурсами готелю «Хрещатик», м. Київ за 2016-2018 роки; Результати оцінювання якості послуг партнерами готелю «Хрещатик», м. Київ; Динаміка витрат на управління якістю послуг готелю «Хрещатик» за 2016-2018 роки; Прогноз основних показників діяльності готелю «Хрещатик», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади управління якістю послуг готелю

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності готелю

2.2. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості готельних послуг

2.3. Дослідження впливу чинників на якість послуг готелю

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів покращення управління якістю послуг готелю

3.3. Прогнозування успішності реалізації розроблених заходів.

Висновки та рекомендації

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.	27.10.2018
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.01.2019 р.- 31.01.2019 р.	15.01.2019
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2019 р.- 11.05.2019 р.	23.04.2019
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	04.06.2019
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	11.09.2019
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	10.09.2019
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	04.11.2019
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	30.10.2019
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р	16.11.2019
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	17.11.2019
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	19.11.2019
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «15» січня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

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

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ І.В. Головченко
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою виконано роботу спрямовану на вивчення менеджменту якості готельних послуг. Для цього опрацьовано великий масив наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, статистичних даних. У результаті огляду літературних джерел визначено методичні засади управління якістю послуг готелю.

Проведено аналіз результатів діяльності готелю «Хрещатик», м. Київ, оцінено результативність діючої системи менеджменту якості готельних послуг та досліджено вплив факторів на неї. За результатами виявлено позитивні та негативні сторони у процесі надання готельних послуг і розроблено програму заходів удосконалення управління готельними послугами. Спрогнозовано результати реалізації розроблених заходів і визначено їх практичну значущість.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог та рекомендується до розгляду в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ.....	11
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	11
1.2. Методичні засади управління якістю послуг готелю.....	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ.....	22
2.1. Аналіз діяльності готелю.....	22
2.2. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості готельних послуг.....	29
2.3. Дослідження впливу чинників на якість послуг готелю.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ.....	47
3.1. Обґрунтування програми заходів покращення управління якістю послуг готелю.....	47
3.2. Прогнозування успішності реалізації розроблених заходів.....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Перша половина ХХІ століття характеризується стрімким зростанням основних видів міжнародних послуг, серед яких найвагоміша частка припадає на сектор туризму. Так, поступове збільшення обсягів міжнародних туристичних потоків, інтенсифікація розвитку туристичної діяльності у світі та країнах Європи, встановлення кордонів нових країн-членів ЄС з Україною, встановлення безвізового режиму між Україною та Європейським Союзом у 2017 р. актуалізують дослідження проблеми необхідності покращення якості послуг, яка є стрижневим чинником забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на міжнародному, національному та регіональному туристичних ринках.

Сьогодні готельне господарство є одним із найвагоміших секторів сучасної індустрії туризму, у зв'язку із чим постає необхідність проведення постійної, цілеспрямованої роботи готельних підприємств щодо формування системи якісних готельних послуг. Варто зазначити, що українські підприємства, які належать до готельного бізнес-сектору, перманентно розвиваються протягом останнього десятиліття, проте значно відстають від кращих світових зразків за організаційними формами, ступенем комфортності інфраструктури та якістю готельних послуг, незважаючи на те, що забезпечення гостей високоякісним готельним обслуговуванням – це важливий чинник прийняття рішення потенційного споживача стосовно вибору готельного підприємства, а його здатність до впровадження сучасних технологій управління якістю послугами надає значних конкурентних переваг.

Проблематика управління якістю, зокрема у готельному секторі, носить мультидисциплінарний характер та розкривається у науково-практичних дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, економіки, маркетингу. Так, серед вчених, які присвятили свої наукові дослідження вивченню теоретичних аспектів якості послуг, можна відзначити: Н. Кано [63], Дж. Кроніна [61], А. Фейгенбаума [62], С.М. Безродну [3], Є.О.

Горбашко [10] та ін. Питання якості готельних послуг та обслуговування гостей стали об'єктом дослідження таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Ю.Н. Абабков [1], Л.Г. Агафонова [2], В.В. Богалдін-Малих [4], Ю.Ф. Волков [6], Н.І. Данько [13], В.В. Кійко [20], В.Д. Липчук [27], Х.Й. Роглев [47], Л.А. Траченко [52] та ін. Крім того, вітчизняні вчені М.В. Босовська, С.В. Мельниченко, О.В. Полтавська, Т.І Ткаченко детально досліджують питання менеджменту якості готельних послуг [5].

На сьогодні нараховується критично мало сучасних наукових праць, в яких би освячувались фундаментальні дослідження стосовно особливостей управління якістю готельних послуг, методичних засад вимірювання якості обслуговування у готелях за кількісними та якісними показниками. Все це зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних засад управління якістю послуг готелю та розроблення рекомендацій щодо їх покращення.

Виходячи з мети даної випускної кваліфікаційної роботи, можна виділити наступні завдання:

- провести аналітичний огляд літературних джерел щодо управління якістю готельних послуг;
- дослідити методичні засади управління якістю послуг готелю;
- проаналізувати діяльність готелю «Хрещатик» (м. Київ);
- дати оцінку результативності діючої системи менеджменту якості готельних послуг;
- дослідити вплив чинників на якість послуг готелю «Хрещатик» (м. Київ);
- розробити та обґрунтувати програму заходів вдосконалення менеджменту якості готельних послуг у готелі «Хрещатик» у м. Києві;
- скласти прогноз успішності реалізації розробленої програми заходів покращення управління якістю готельних послуг.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації удосконаленої

системи управління якістю послуг готелю.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та реалізації удосконаленої системи управління якістю послуг готелю.

Методи дослідження були обрані з урахуванням поставленої мети та завдань дослідження, його об'єкта та предмета. Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового пізнання: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, логічне узагальнення та наукова абстракція (при дослідженні понять «якість», «управління якістю готельних послуг»; при аналізі основних методологічних підходів до управління якістю послуг готелю); порівняльний статистичний аналіз (співставлення звітних та базових показників звітності готелю «Хрещатик» (м. Київ)); горизонтальний метод фінансового аналізу (порівняння позицій фінансової звітності готельного підприємства з аналогічними позиціями попередніх звітних періодів).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що:

1) Вперше проведено комплексну оцінку управління якістю готельних послуг в Україні на прикладі готельного підприємства – готелю «Хрещатик» (м. Київ).

2) В результаті проведеного аналізу асортименту та якості готельних послуг готелю «Хрещатик» (м. Київ) визначено найбільш конкурентоспроможні та найякісніші послуги готелю, що матимуть найбільший попит серед споживачів, а також ідентифіковано ряд недоліків в управлінні якістю готельних послуг в аналізованому підприємстві.

3) Розроблено та запропоновано комплексну програму заходів щодо вдосконалення системи менеджменту якості готельних послуг в одному із готельних підприємств України, зокрема готелю «Хрещатик» у м. Києві.

Практична значимість проведеного дослідження обумовлюється тим,

що його результати можуть бути використані готелем «Хрещатик» (м. Київ) та іншими готельними підприємствами в процесі оптимізації та вдосконалення системи менеджменту якості готельних послуг, а також вдосконалення конкурентоспроможності підприємства туризму на регіональному та національному ринках України у сегменті готельного бізнесу.

Результати проведеного дослідження опубліковано у збірнику «HORECA – нові формати» у статті «Менеджмент якості послуг готелю» (додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи обумовлена метою, завданням, об'єктом і предметом дослідження та логікою викладення матеріалу. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять сім підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (66 найменувань) та додатків. Основний текст роботи складає 66 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 13 рисунків, 25 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В сучасних умовах стійкого розвитку туристичного сектору в національній економіці України ефективність функціонування будь-якого готельного підприємства обумовлюється якістю надання готельних послуг, досягнення високого рівня якого є важливим завданням суб'єкта господарювання, що покликане забезпечити його підприємницький успіх та статус на ринку надання послуг у готельному секторі.

Поняття «якість» є мультидисциплінарною категорією, яка досліджувалася багатьма вченими у сфері економіки, маркетингу та науки управління. Так, на думку американського дослідника А.В. Фейгенбаума, якість є способом життя, а не евангелізмом, рацпропозицією чи гаслом [62, с. 18]. Абабков Ю. під поняттям «якість» розуміє економічну категорію, яка відображає сукупність властивостей продукції/послуг (технічного, технологічного, економічного тощо характеру), якими зумовлюється ступінь її здатності задовольняти потреби споживачів у відповідності до свого призначення [1, с. 77–78].

Український дослідник М. Босовська вважає, що «якість» є сукупністю (симбіозом) характеристик, властивостей та ознак об'єкта (продукту /послуги /роботи /процесу), рівень яких формується виробником в процесі його створення та обумовлює ступінь задоволення комплексу встановлених та/або передбачених потреб споживачів, включаючи безпеку людини та охорону навколишнього середовища [5, с. 8].

Таким чином, під поняттям якості прийнято розуміти сукупність ознак та характеристик послуги, що відповідають певним стандартам та задовольняють вимоги споживачів.

Аналіз наукової доктрини за проблематикою управління якістю готельних послуг, дозволив сформулювати декілька підходів до визначення

даної економічної категорії:

1) якість готельних послуг є сукупністю властивостей та характеристик послуг готелю, які покликані задовольняти визначені та/або передбачувані потреби (за Г.О. Семакіною) [10, с. 413];

2) якість готельних послуг є рівнем якості обслуговування в готелі, що залежить від відповідності уявлень споживачів про реальне та бажане готельне обслуговування (за І.М. Мельником, Т.В. Химичем) [13, с. 157];

3) якість готельних послуг є властивостями та характерними особливостями послуг готелю, які викликають задоволення гостей, та відсутність недоліків, що посилює у гостей відчуття задоволення (за А.В. Дубоделовой) [15, с. 175];

4) якість готельних послуг є відповідністю готельного обслуговування встановленим міжнародним, національним та внутрішнім стандартам та нормативам (за С. Сааті) [65, с. 320].

Босовська М. у контексті дослідження питання особливостей управління якістю готельних послуг під поняттям «якість послуг підприємств готельного господарства» розуміє сукупність характеристик, властивостей та ознак послуг, що пов'язані із процесом розміщення споживачів шляхом забезпечення та надання їм номера/місця для тимчасового проживання у готельному підприємстві, організацією харчування, відпочинку тощо, формування рівня яких здійснюється виробником у процесі їх створенні з метою задоволення встановлених або передбачуваних потреб туристів [5, с. 8].

Узагальнюючи вищенаведені дефініції, можна говорити про необхідність управління якістю готельних послуг у готельних господарствах. Слід зазначити, що вперше поняття «комплексне управління якістю» запропонував американський вчений А.В. Фейгенбаум ще у 1957 р., під яким він розумів ефективну систему, що уособлює в собі здійснення діяльності різноманітних підрозділів організації, що є відповідальними за розробку параметрів якості, підтримання досягнутого рівня якості та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації виробу на найбільш економічному рівні, при

повному задоволенні вимог споживача [62, с. 19].

Сучасна теорія та практика управління якістю готельних послуг налічує багато визначень поняття управління якістю готельних послуг. Так, з точки зору Х.Й. Роглева, управління якістю готельних послуг є постійним, планомірним, цілеспрямованим впливом на всіх рівнях на фактори та умови, якими забезпечується надання готельних послуг оптимальної якості та повноцінне їх споживання [47, с. 128].

Українські дослідники В.В. Кійко та Т.Є. Катаврадзе під поняттям «управління якістю готельних послуг» розуміють процес планування, організації та контролю процедур, ресурсів та структур, що є необхідними для досягнення готельним підприємством цілей у сфері якості [20, с. 223].

На думку Н.І. Данько, управління якістю готельних послуг являє собою коригування взаємовідносин, що формуються між учасниками процесу надання готельних послуг, між готельним підприємством та споживачами готельних послуг, є формами та методами впливу на процес виробництва та реалізації готельних послуг [13, с. 68].

Відтак, на основі вищезазначених дефініцій поняття «управління якістю готельних послуг» можна сформулювати наступне його визначення: це процес планування, організації та контролю процедур, ресурсів та структур, що є необхідними для досягнення готельним підприємством цілей у сфері якості, що спрямований на вироблення адміністрацією готельного підприємства управлінських рішень та здійснення нею сукупності управлінських дій щодо планування та створення високоякісних готельних послуг та забезпечення ними потенційних споживачів.

1.2. Методичні засади управління якістю готельних послуг

Методичні основи дослідження будь-якого економічного явища включають сукупність інструментів, що дозволяють дати оцінку тому чи іншому явищу. Методологією визначення управління якістю готельних послуг охоплюється інформаційна база, сукупність критеріїв та показників якості

послуг готельного підприємства, а також основні методи та порядок оцінювання.

Відтак, дослідження особливостей управління якістю готельних послуг є нічим іншим, як процесом проведення порівняння сукупності різних показників та критеріїв якості конкретного підприємства туризму на тлі інших.

В сучасній економічній науці налічується велика кількість методів оцінки якості надання готельних послуг, найвідомішими та найбільш використовуваними серед яких можна назвати наступні:

1) проведення традиційних інспекцій та рейдів – дані методи вважаються найбільш використовуваними через їх організаційну простоту та фінансову доступність; характеризуються завищеними результатами через те, що про них стає відомо заздалегідь;

2) метод опитування споживачів готельних послуг (гостей);

3) метод атестації персоналу – характеризується наданням можливості керівництву підприємства гостинності здійснити об'єктивне оцінювання теоретичних знань своїх працівників, з одного боку, та неможливістю оцінювання таких знань на практиці;

4) метод Дельфі або метод експертних оцінок – є методом аналізу та оцінки процесу обслуговування, вироблення управлінських рішень, в основу якого покладено думки кваліфікованих експертів, та який передбачає генерацію ідей в процесі обговорення, проведеного групою фахівців, та відбору кращого рішення, виходячи з експертних оцінок [15, с. 47];

5) методика «Таємний гість» – є здійсненням аналізу двох ключових напрямів діяльності підприємства гостинності: перший передбачає проведення оцінки якості фізичного середовища, другий – якості та повноти усного представлення готельної послуги;

6) метод SERVQUAL – є комплексною шкалою, що призначена для вимірювання споживацького сприйняття якості сервісу підприємства гостинності;

7) метод SERVPERF – передбачає проведення вимірювання сприйняття

гостем якості наданого обслуговування в готелі;

8) метод «критичних випадків» – є якісним методом збору даних без формалізованого підходу до отримання висновків, який передбачає проведення емпіричного дослідження випадків взаємодії між гостем та представником готельного підприємства;

9) метод Кано – передбачає проведення опитування без наявності конкретно визначеного набору характеристик якості сервісу, оскільки останній формується в процесі самого опитування гостей;

10) статистичні методи – покликані виключати випадкові зміни якості готельних послуг, викликані конкретними причинами, що потребують встановлення та усунення. Дані методи передбачають: здійснення статистичного контролю за альтернативними ознаками надаваних готельних послуг; здійснення вибіркового контролю за характеристиками якості, що варіюють; систему економічних планів; плани безперервного вибіркового контролю тощо [1, с. 60–61].

Розглянемо більш детально вищезазначені методи управління якістю готельних послуг.

1. Метод Дельфі або метод експертних оцінок. В основу даного методу покладені дослідження та об'єктивні знання про обслуговування в готельних підприємствах з урахуванням поглядів та висновків експертів. З точки Є.О. Горбашко та М.А. Максимцева, якість експертної оцінки обумовлюється методикою збирання та оброблення індивідуальних висновків експертів та передбачає наступні 6 етапів [10, с. 254-255]: 1) вибір кількісного складу експертів та оцінювання їх компетентності; 2) формування та затвердження анкет-опитувальників для експертів; 3) одержання експертних висновків; 4) проведення оцінювання узгодженості думок експертів; 5) проведення оцінки надійності одержаних результатів; 6) формування та затвердження програми для оброблення висновків експертів.

Дослідники В.Д. Липчук та М.І. Бойко зазначають, що використання методу Дельфі сприяє виявленню переважачого судження опитуваних респондентів (гостей) із конкретних проблем та застосовується з метою

короткотермінового прогнозування, передбачення локальних подій [27, с. 52].

Важливо акцентувати увагу на сукупності недоліків зазначеного методу:

– по-перше, громіздкістю, оскільки кожен цикл отримання експертних відповідей характеризується наявністю великого обсягу інформації, що потребує великих часових втрат на проведення його якісного аналізу;

– по-друге, суб'єктивністю, оскільки якість оцінки зумовлюється кваліфікаційним рівнем експертів [1, с. 60].

2. Методика «Таємний гість» – є однією з найбільш відомих в країнах Західної Європи та США, використовується в якості дослідницького інструменту з початку 1970-х рр. та вважається складовою частиною системи підвищення якості обслуговування споживачів готельних послуг.

Головною метою даного методу в сфері готельного підприємництва є виявлення комплексу негативних чи недостатньо якісних елементів у роботі персоналу, розроблення індивідуальних програм підвищення кваліфікації та покращення якості сервісу готелю [4, с. 288]. Так, Ю.Ф. Волков вважає, що відвідування таємними гостями готельних підприємств сприяє підвищенню мотивації їх персоналу, оцінюванню адекватності та повноти прийнятих у готелі стандартів обслуговування, а також ефективності тренінгів, що проводяться керівництвом підприємства гостинності для своїх співробітників, виявленню непомітних власному персоналу недоліків у бізнес-процесах [6, с. 97-98]. Так, ефект прихованості та несподіваності, а також неупереджене ставлення таємного гостя до обслуговуючого персоналу підприємства гостинності зумовлює те, що методика «Таємний гість» вважається найбільш ефективною системою контролю у порівнянні із звичайними ревізіями та перевітками.

Отже, аналізована методика використовується з метою проведення оцінювання якості готельних послуг, а також з'ясування рівня впливу сприйнятої якості послуг на її користувачів через отримання дослідником власного досвіду як споживача. Завданням таємних гостей є здійснення оцінювання окремих елементів сервісу та загального рівня обслуговування на

підприємствах гостинності на основі попередньо розробленого комплексу критеріїв якості готельних послуг.

3. Метод SERVQUAL – був запропонований у середині 1980-х рр. американськими вченими Техаського університету та розроблений на базі низки фокус-груп та глибинного інтерв'ювання менеджерів підприємств у сфері надання готельних послуг.

Метод SERVQUAL ґрунтується на наступному тезисі: «Сприймана якість обслуговування визначається розбіжністю між очікуваннями споживача і реально сприйнятою якістю» [4, с. 289]. Український дослідник І.М. Мельник тлумачить наведену думку наступним чином [32, с. 156]: у випадку, якщо очікування гостей перевищують сприйманий рівень обслуговування у готелі, гості починають відчувати невдоволеність та оцінюють обслуговування як неякісне; у випадку, якщо якість готельних послуг перевершує очікування гостей, останні задоволені та сприймають обслуговування як високоякісне.

Використання даного методу передбачає вирішення двох наріжних завдань: по-перше, ідентифікувати очікування споживача готельних послуг, та зрозуміти, що саме він розраховує отримати від взаємодії з підприємством гостинності; по-друге, дати оцінку якості обслуговування в готельному підприємстві.

Перелік параметрів якості готельних послуг, за якими проводиться аналіз очікувань гостя та його фактичне сприйняття якості обслуговування в готельному підприємстві, наведений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Параметри якості готельних послуг за методом SERVQUAL

Показник якості	Критерії
Матеріальність, відчутність	<ol style="list-style-type: none"> 1) Наявність привабливого зовнішнього та внутрішнього оформлення у готелі. 2) Відмінний стан інтер'єру у приміщеннях готелю. 3) Сучасне устаткування та обладнання. 4) Приємна зовнішність та охайність персоналу готелю. 5) Привабливий зовнішній вигляд інформаційних матеріалів у готелі (проспекти, буклети тощо). 6) Зручність площі та планування приміщень для пересування гостей. 7) Наявність широкого асортименту готельних послуг у готельному

підприємстві.

Продовження табл. 1.1

Показник якості	Критерії
Надійність	<ol style="list-style-type: none"> 1) Гарна репутація готелю. 2) Чіткість та бездоганність поселення (виписки) в готелі. 3) Можливість оплати готельних послуг кредитними картками переважної більшості банків. 4) Безпечність готельних послуг. 5) Дисциплінованість персоналу готельного підприємства.
Чуйність	<ol style="list-style-type: none"> 1) Швидкість та оперативність надання готельних послуг персоналом. 2) Персонал готелю завжди допомагає гостям у вирішенні їх проблем. 3) Швидке реагування персоналу на прохання гостей. 4) Наявність атмосфери довіри та взаєморозуміння між гостями та персоналом готельного підприємства. 5) Персонал готелю одразу залишає інші заняття з метою надання уваги гостям. 6) Прийняття скарг гостей до розгляду здійснюється невідкладно.
Переконливість	<ol style="list-style-type: none"> 1) Надання керівництвом готельного підприємства усілякої підтримки персоналу з метою ефективного обслуговування гостей. 2) Можливість надання персоналом готелю компетентної, докладної та точної відповіді на запитання гостей. 3) Швидке виконання персоналом готелю своєї роботи. 4) Невідкладне надання необхідного обслуговування гостей персоналом готелю на їх запит.
Співчуття	<ol style="list-style-type: none"> 1) Знання та орієнтація персоналу готелю на проблемах гостей. 2) Зручність графіку роботи служб готелю для гостей. 3) Ввічливість персоналу готелю. 4) Індивідуальний підхід до кожного гостя готелю.

Джерело: [32, с. 157].

Слід зазначити, що процедура дослідження характеризується простотою (два блоки запитань) та передбачає надання респондентом відповідей на перелік запитань стосовно його очікувань щодо якості надаваних готельних послуг у «типовому готелі» та в готелі, гостем якого він є, поставити оцінку за 5-тибальною шкалою своєї згоди/незгоди відносно кожного із перерахованих у табл. 1.1 критеріїв. Після того, як було проведено дослідження, проводиться узагальнення та аналіз отриманих результатів як за кожним із окремих пунктів окремо, так і за групою пунктів, що належать до одного з п'яти параметрів якості. Надалі здійснюється розрахунок коефіцієнту як різниці балів між фактичним сприйняттям якості обслуговування та «бажаним» його рівнем.

Наявність нульових значень коефіцієнтів якості є свідченням того, що рівні очікування і сприйняття якісного обслуговування збігаються, тобто має місце підтвердження очікувань споживачів готельних послуг. У випадку отримання негативного значення має місце перевищення рівнем очікування рівня сприйняття, тобто у гостя сформувалося негативне враження від отриманих готельних послуг. У випадку отримання позитивного значення має місце перевищення рівнем сприйняття рівня очікувань, тобто у гостя сформувалося позитивне враження від отриманих готельних послуг. При цьому, чим менше негативних значень коефіцієнтів якості, тим вища якість готельного обслуговування в цілому [4, с. 290].

4. Метод SERVPERF або «метод надання сервісу» розроблений американськими вченими Дж. Кроніном і С. Тейлором, які в основу своєї концепції поклали метод SERVQUAL [61, с. 291]. Даний метод сприяє уникненню негативного впливу диференційного підходу на достовірність даних, що забезпечується за допомогою виключення з процедури вимірювання якості сервісу стадії вимірювання очікувань споживачів, при цьому проводить вимірювання виключно сприйняття споживачем якості наданого готельного сервісу.

5. Метод «критичних випадків» запроваджений у 1954 р. дослідником Дж. Фленеганом як психологічний метод, призначенням якого є аналіз поведінки різних респондентів у різних ситуаціях. В його основу покладено емпіричне дослідження випадків взаємодії між гостем та представником готельного підприємства.

Відповідно до зазначеного методу, критичний випадок є фактом «сервісної взаємодії», тобто обоюстороннім контактом між гостем та персоналом підприємства гостинності, та ступенем задоволеності/незадоволеності гостя такою взаємодією. Як зазначає С.М. Безродна, в якості підстави для проведення емпіричного дослідження у аналізованому напрямку виступало те, що для переважної більшості споживачів готельних послуг саме контакт, взаємодія з працівником готелю – це факт надання сервісу (готельної послуги), а вся

сукупність допоміжних дій, використовуваних матеріальних ресурсів та коштів, проведена підготовча робота – все це залишається поза пильною увагою споживача та не враховуються під час надання оцінки якості готельних послуг [3, с. 68]. При цьому задоволеність/незадоволеність якістю сервісу (фактом взаємодії) та ступінь цього почуття можуть посприяти подальшому більш ширшому оцінюванню інших факторів.

Здійснення обробки даних, що були отримані від споживачів-респондентів, передбачає проведення класифікації критичних випадків за наступними трьома напрямками:

- 1) критичні випадки, що пов'язані з системними збоями під час надання готельних послуг;
- 2) критичні випадки, що пов'язані із ініціативністю або здійсненням несподіваних дій з боку персоналу підприємства гостинності;
- 3) критичні випадки, що пов'язані з реалізацією очікувань та запитів гостей стосовно адаптації готельного обслуговування під їх конкретні специфічні потреби [5, с. 69].

Надалі здійснюється аналіз отриманих даних з метою визначення низки спільних позицій персоналу готельного підприємства з гостями, які найчастіше викликають незадоволеність/задоволеність. На основі отриманих результатів керівництвом готельного підприємства формуються та приймаються управлінські рішення в частині підвищення якості сервісу та побудови системи мотивації персоналу.

6. Метод Кано був запропонований у 1982 р. японським науковцем Токійського університету Ріка, професором Н. Кано. Так, вчений визначив, що: по-перше, сукупність нечітких потреб гостя можна чітко ідентифікувати; по-друге, для деяких потреб гостя його задоволеність сервісом є прямо пропорційною функціональності готельної послуги; по-третє, низка потреб гостя не може бути виміряна за допомогою використання двовимірної площини «задоволений – незадоволений» та «продукт із повним функціоналом – повністю не функціональний продукт».

Виходячи із зазначених положень, а також того, що потреби гостя можна класифікувати шляхом розробки анкети-опитувальника, Н. Кано висунув пропозицію класифікувати всі характеристики будь-якого сервісу (готельної послуги) за однією з наступних 6 категорій [63, с. 158]:

- 1) A (*attractive*) – привабливий;
- 2) M (*mustbe*) – обов'язковий;
- 3) O (*one-dimensional*) – лінійний;
- 4) I (*indifferent*) – байдужий;
- 5) R (*reversal*) – зворотній;
- 6) Q (*questionable*) – спірний.

Варто наголосити на тому, що в процесі розробки анкети-опитувальника ідентифікуються характеристики готельного продукту (послуги), стосовно яких підприємство гостинності бажає отримати необхідну інформацію від гостя. Відповідно за кожною з них складаються запитання, формулювання яких здійснюється на основі полярних поглядів: а) максимальна функціональність та б) повна дисфункція. З метою надання оцінки прийнято використовувати шкалу Лайкерта, що включає 5 інтервалів (від «Повністю не подобається» до «Повністю подобається»), на основі якої респондентами здійснюється оцінювання кожного запитання. Для оцінки важливості характеристик сервісу (послуги) використовується наступний порядок категорій: $M > O > A > I$.

Таким чином, сьогодні в секторі готельного бізнесу існує та активно використовується велика кількість різноманітних методів оцінки рівня якості готельних послуг, якими описуються специфічні характеристики та властивості процесу обслуговування гостей у готельних підприємствах, визначається рівень сприйняття якості сервісу та ступінь задоволеності споживачів готельних послуг. Серед них найбільш застосовними є метод Дельфі (метод експертних оцінок); метод Камо; анкетування (опитування); метод критичних випадків; методи SERVPERF та SERVQUAL тощо.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності готелю

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮКА» – це комерційна організація, яка вважається одним із найвідоміших підприємств у м. Києві у сфері готельного господарства, оскільки є власником готелю «Хрещатик», історія становлення якого починається з першої половини 90-х рр. ХХ ст. [37].

Адреса місцезнаходження готелю «Хрещатик»: 01001, м. Київ, вулиця Хрещатик, будинок 14 (Додатки Б, В).

Організаційна структура готелю «Хрещатик» побудована на основі лінійно-функціонального принципу (див. рис. 2.1).

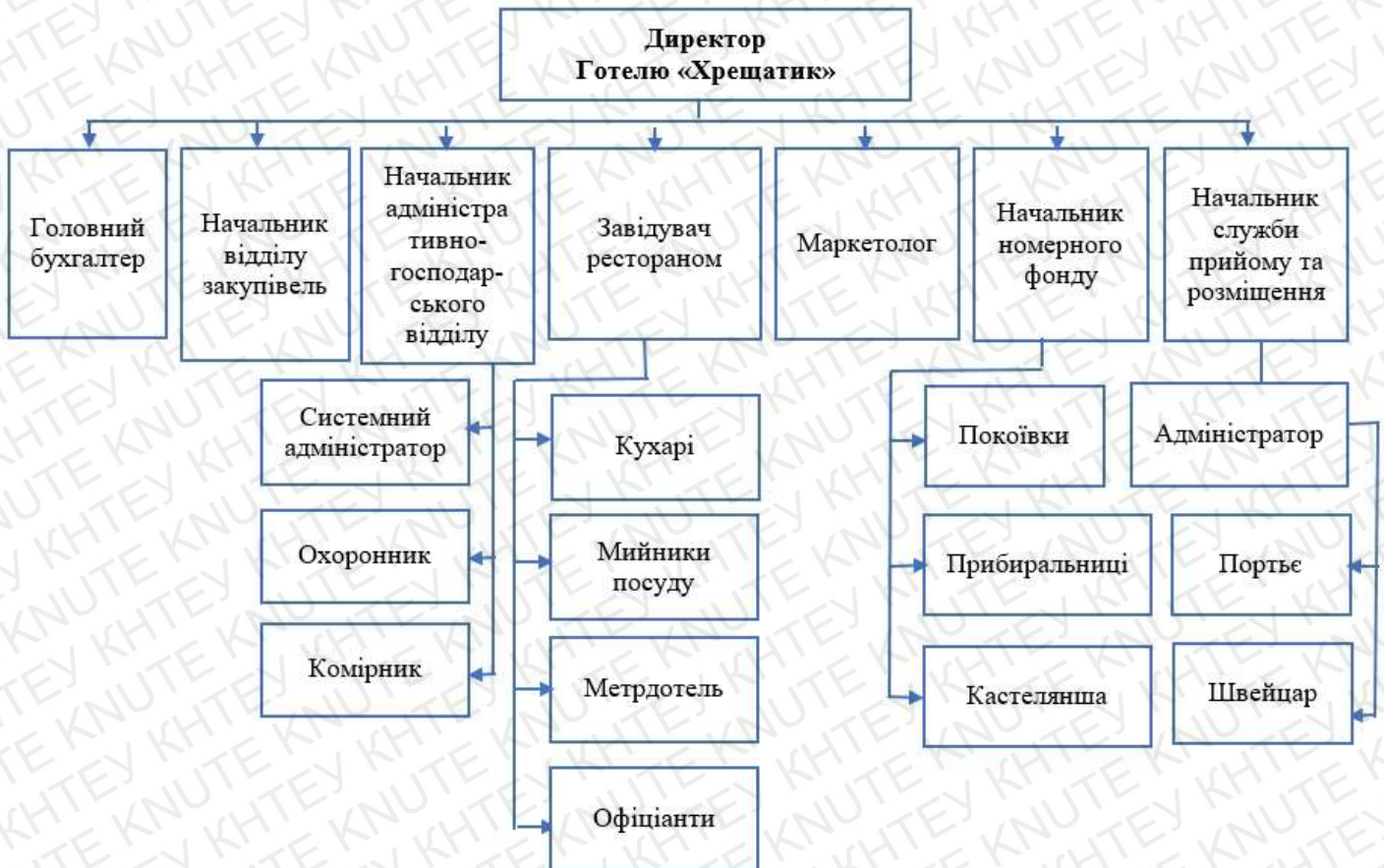


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Хрещатик», м. Київ

Аналізуючи управління готелем «Хрещатик», можна відзначити, що станом на кінець 2018 р. в готелі працює 40 осіб. Склад та структура працівників організації наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура працівників готелю «Хрещатик», м. Київ у 2016–2018 рр.

Найменування структурного підрозділу	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Дирекція	1	2,86	1	2,5	1	2,5
Бухгалтерія	1	2,86	1	2,5	1	2,5
Відділ бронювання номерного фонду	2	5,71	2	5,0	2	5,0
Відділ прийому та розміщення	4	11,43	4	10,0	4	10,0
Ресторан	12	34,29	17	42,5	16	40,0
Відділ закупівель	1	2,86	1	2,5	1	2,5
Адміністративно-господарський відділ	12	34,25	12	30	13	32,5
Відділ маркетингу	1	5,71	1	5	1	2,5
ВСЬОГО:	35	100	40	100	40	100

Джерело: складено самостійно на підставі даних готелю.

Відповідно до даних, наведених в табл. 2.1, можна зазначити, що станом на кінець 2018 р. найбільша частка працівників у готелі «Хрещатик» припадає на ресторан готелю – 40% (або 16 осіб) та персонал Адміністративно-господарського відділу (охоронці, покоївки тощо) – 32,5% (або 13 осіб).

В результаті аналізу штатного розпису готелю «Хрещатик», представленого в Додатку Г, було встановлено, що щомісячний фонд заробітної плати складає 273,62 тис. грн. (без врахування бонусів, премій тощо). Загальний річний фонд оплати праці складає 3 283,50 тис. грн.

Варто зазначити, що на підприємстві застосовується контрактна система оплати праці. Так, всі працівники працюють на договірній основі. Важливого значення в готелі «Хрещатик» має система мотивації та стимулювання персоналу (див. рис. 2.2).

Виходячи з даних, наведених на рис. 2.2, в готелі «Хрещатик» виплата премій у може бути щомісячною, річною або разовою.

Щомісячне преміювання в досліджуваній організації використовується з метою підвищення зацікавленості персоналу в ефективності, результативності та якості виконуваних функціональних обов'язків і становить 5% від посадового окладу співробітника. Директором готелю здійснюється щомісячна оцінка роботи кожного співробітника, після аналізу інформації про порушення, які були допущені персоналом.



Рис. 2.2. Система мотивації та стимулювання персоналу в готелі «Хрещатик»

у м. Києві

Джерело: розроблено самостійно згідно даних організації.

Слід зазначити, що працівники можуть бути позбавлені щомісячної премії в розмірі 100%, якщо: допускаються систематичні запізнення; виявлено несумлінне ставлення до роботи; відзначені факти грубого поведіння із

гостями готелю; наявність незадовільного утримання службового приміщення та / або неякісного обслуговування гостей.

Преміювання з фонду економії заробітної плати в готелі «Хрещатик» здійснюється з метою підвищення ефективності праці, заохочення кваліфікованих і творчих фахівців і надання матеріальної допомоги.

Виплата премій з фонду економії заробітної плати здійснюється: за підсумками календарного року; у вигляді одноразової заохочення окремих працівників за сумлінну роботу; у зв'язку з ювілейними і святковими датами.

У табл. 2.2 представлений комплекс упущень, за які працівники готелю «Хрещатик» можуть бути позбавлені частково або в повному обсязі преміювання за підсумками року з фонду економії заробітної плати.

Таблиця 2.2

Недоліки, за які працівники готелю «Хрещатик» можуть бути позбавлені премії за підсумками календарного року

Посада	Припущені недоліки/ виробничі упущення	%
Для всіх категорій персоналу	Невиконання та/або неякісне виконання посадових інструкцій	<50
	Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку	50
	Порушення правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки	100
Рядові працівники	Несвоєчасне надання документації, звітності	50
	Невиконання та / або неякісне виконання доручень керівництва	25

Джерело: складено автором самостійно відповідно до даних організації.

Одноразове преміювання у готелі «Хрещатик» здійснюється з метою підвищення зацікавленості працівників до ювілею готелю; одноразове заохочення окремих працівників, що відрізнялися; за виконання виробничих завдань особливої важливості.

Виплата матеріальної допомоги є одним з видів соціальних виплат і проводиться у формі одноразової грошової допомоги у разі:

- народження дитини – 3 450 грн;
- тривалої хвороби (більше 2-х місяців) – 1 500 грн;

- смерті близьких родичів – 3 000 грн;
- досягнення працівником віку 50, 55 років (для жінок) і 60 років (для чоловіків) – 1 200 грн;
- звільнення у зв'язку з виходом працівника на пенсію – 1 200 грн.

На підставі даних, представлених у Додатку Д, було проведено аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності готелю «Хрещатик» у м. Києві за 2016–2018 рр. Так, зокрема, було виявлено, що готель володіє нематеріальними активами, представленими у вигляді Ліцензії на право роздрібної торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами та Свідоцтва на зареєстрований знак для товарів і послуг («ГОТЕЛЬ «ХРЕЩАТИК 4*»), вартість яких у 2018 р. склала 6,6 тис. грн., збільшившись на 7,26% у порівнянні із 2017 р. Вартість основних засобів у 2018 р. склала 296,6 грн., що на 22,31% (або 66,18 тис. грн.) більше, ніж у попередньому звітному періоді – 230,45 тис. грн. Активи готелю також характеризуються незначним зростанням у 2018 р. на 45,8 тис. грн. (або 3,17%), склавши 1 444 тис. грн., у порівнянні із показниками 2017 р. – 1 398 тис. грн.

Виручка готелю «Хрещатик» від реалізації послуг розміщення та проживання (включаючи послуги ресторану, бару, сауни тощо) у 2018 р. зросла на 5,45%, або на 351,3 тис. грн., склавши 6 448,02 тис. грн. порівняно із показниками 2017 р. – 6 096,7 тис. грн. При цьому спостерігається значне зростання чистого прибутку підприємства у 2018 р. – на 16,25% порівняно із 2017 р. та на 15,63% порівняно із 2016 р. У зв'язку із зростанням чистого прибутку в туристичній організації підвищилася середня заробітна платня з 3 678,75 грн. у 2017 р. до 4 521,12 грн. – у 2018 р. (+18,63%).

На підставі даних, представлених у Додатку Е, було проведено аналіз стану та ефективності використання основних фондів готелю «Хрещатик» у м. Києві за 2016–2018 рр. Відтак, у період з 2017 р. по 2018 р. середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 62,6 тис. грн., або на 16,76%. За рахунок збільшення виручки з 6 096,68 тис. грн. у 2017 р. до 6 448,02 тис. грн. у 2018 р., або на 22,31% (351,3 тис. грн.), збільшився показник фондівіддачі

основних засобів на 123,7% від рівня 2017 р. та на кінець 2018 р. склав 7,09 грн. на 1,0 грн. основних засобів.

Продуктивність праці працівників готелю зросла з 152,4 тис. грн. у 2017 р. до позначки 161,2 тис. грн. у 2018 р., або на 8 783 грн./особа (5,45%). За рахунок зниження вартості основних виробничих фондів спостерігається зниження фондоозброєності праці одного працівника в період 2017–2018 рр. з 10 928 грн. до 9 361 грн., та складає 85,6% від рівня попереднього року.

Проведемо аналіз ефективності використання обігових коштів у готелі «Хрещатик» станом на 2017–2018 рр. згідно даних, наведених у Додатку Є. Було виявлено, що у 2018 р. спостерігається збільшення середньої вартості активів готелю «Хрещатик» у м. Києві на 50,8 тис. грн., склавши 1 444,0 тис. грн. у порівнянні із 2017 р., в той час як середня вартість обігових засобів скоротилася на 17,7 тис. грн. (або на 1,9%), склавши 911,07 тис. грн. у 2018 р. Питома вага оборотних коштів по відношенню до активів туристичного підприємства зменшилася на 3,6% та склала 94,6% від рівня 2017 р.

Водночас скорочення показника запасів та витрат протягом 2018 р. на 46,9 тис. грн. свідчить про ескалацію збуту товарів та послуг готелю «Хрещатик», що є позитивним чинником для підприємства туризму.

Протягом 2018 р. спостерігається незначне зростання показника дебіторської заборгованості підприємства у порівнянні із показником 2017 р., що свідчить про зниження активності роботи відділу бронювання та відділу прийому та розміщення із потенційними клієнтами та гостями готелю «Хрещатик».

На рис. 2.3 представлено динаміку прибутку готелю «Хрещатик» в період з 2016 р. по 2018 р. від реалізованих товарів та послуг.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.3, можна констатувати, що у 2018 р. загальний прибуток готельного підприємства склав 6 448,02 тис. грн., що на 5,44% (або 351,3 тис. грн.) більше порівняно із показниками 2017 р. – 6 096,68 тис. грн. Варто зазначити, що в структурі прибутку готелю «Хрещатик» найбільша питома вага належить доходам від реалізованих послуг з розміщення

– 4 506,8 тис. грн. у 2018 р., склавши 69,9% від загального обсягу наданих послуг готелю. Друге місце належить послугам ресторану – 1 009,4 тис. грн. у 2018 р., що на 24,49% більше показника прибутку 2017 р. – 762,2 тис. грн.

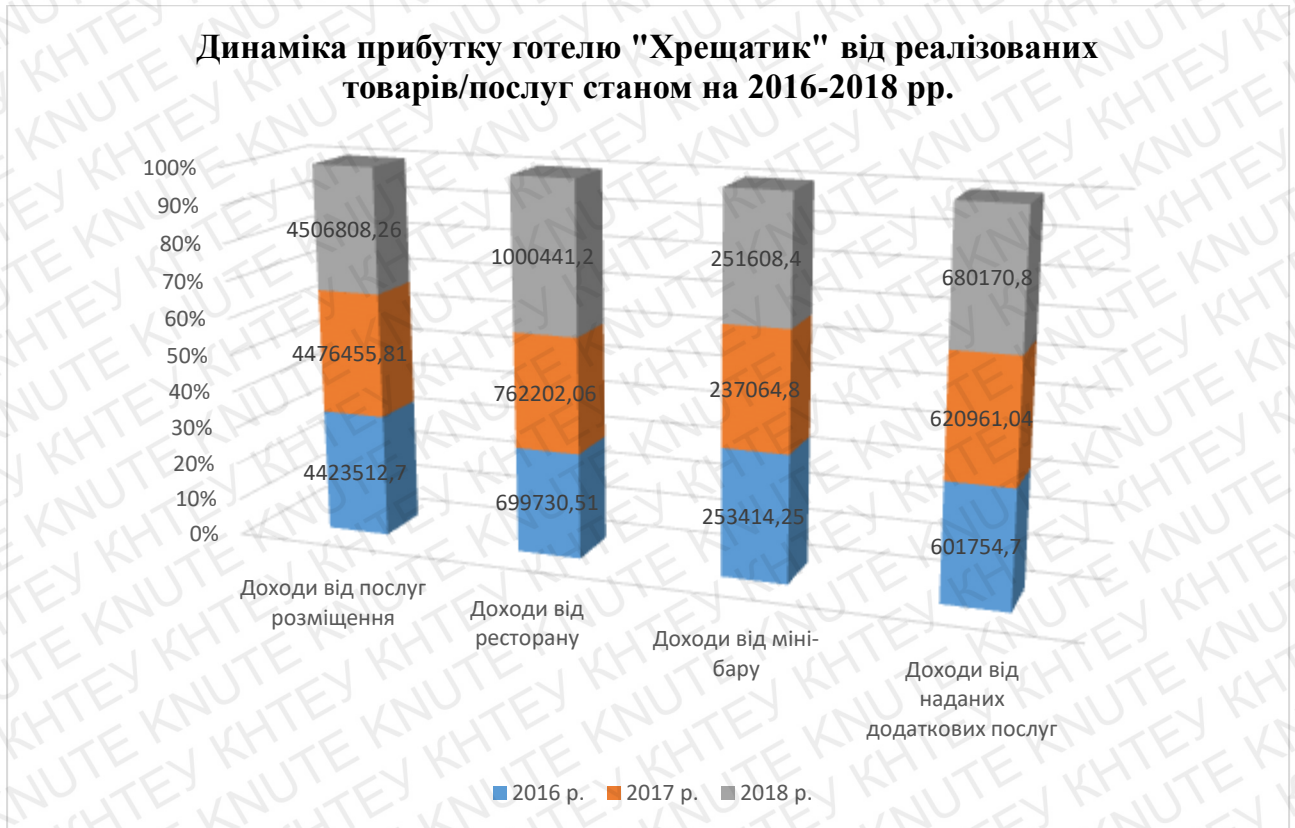


Рис. 2.3. Динаміка прибутку готелю «Хрещатик» від реалізованих послуг станом на 2016–2018 рр.

На рис. 2.4 проілюстрована динаміка чистого прибутку готелю «Хрещатик» у м. Києві.

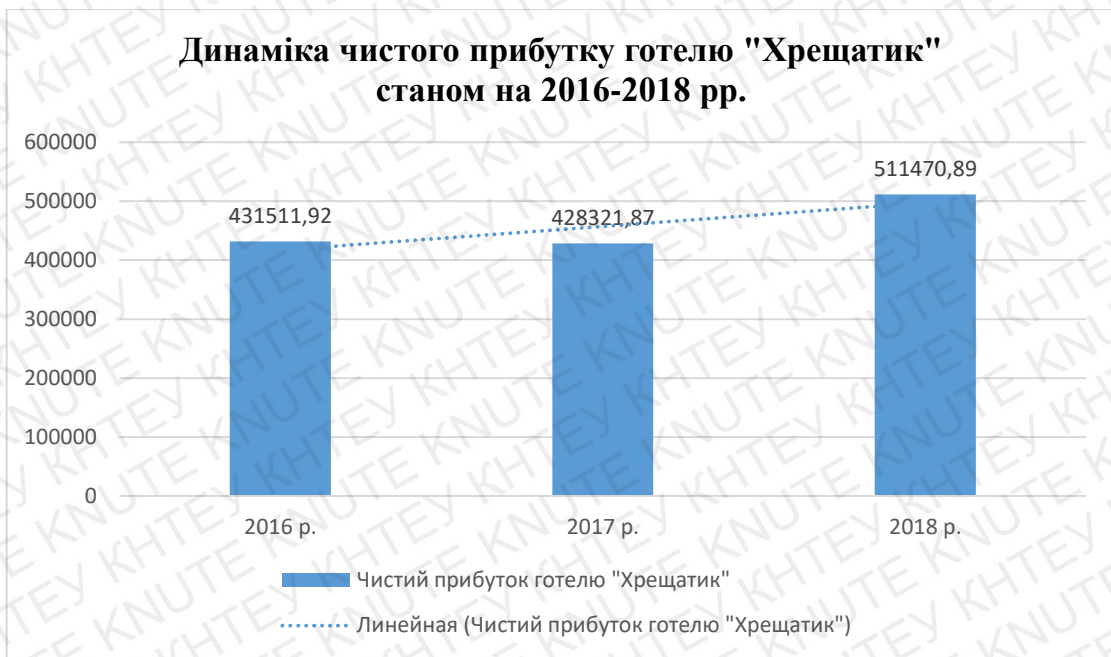


Рис. 2.4. Динаміка показників чистого прибутку готелю «Хрещатик» у м. Києві станом на 2016–2018 рр.

Відповідно до даних, представлених на рис. 2.4, динаміка чистого прибутку має тенденцію до зростання протягом 2017-2018 рр. на 16,26%, при цьому у 2017 р., порівняно із попереднім роком, спостерігалось незначне падіння чистого прибутку готелю – 3 190,05 грн. (або 0,74%).

Головною стратегічною метою підприємства є реалізація концепції нової якості та розуміння послуг розміщення та проживання, унікального духу привітності, безпеки та респектабельності перебування для українських громадян та іноземних гостей, що подорожують.

Таким чином, аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності готелю «Хрещатик» свідчить про те, що він є фінансово стабільним, в якому доходи від надання послуг перевищують витрати, при цьому заборгованість перед державним бюджетом та по заробітній платі відсутня. Продуктивність праці свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

2.2. Оцінка результативності діючої системи менеджменту якості готельних послуг

У процесі здійснення господарської діяльності готелю «Хрещатик» у м. Києві керівництво всіх рівнів готельного підприємства бере безпосередню участь у розробці, впровадженні та постійному вдосконаленні процесів системи управління якістю готельних послуг, залучаючи для цього постачальників, споживачів, партнерів, суспільство з метою врахування їх потреб, очікувань і пропозицій, передачі їм інформації про прийняті рішення.

Сьогодні готель «Хрещатик», м. Київ здійснює управління якістю готельних послуг, керуючись вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [18]. Керівництво готелю «Хрещатик» прийшло до висновку, що на якість готельних послуг впливає вся мережа управлінських процесів готелю, і тому складність документації системи менеджменту готельного підприємства залежить від ступеня деталізації всіх видів діяльності на ньому та їх взаємозв'язку.

На рис. 2.5 представлена діюча система менеджменту якості готельних



послуг в ТОВ «ЮКА» (готель «Хрещатик» у м. Києві).

Рис. 2.5. Система менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик»

Аналізуючи діючу систему менеджменту якості готельних послуг, представлену на рис. 2.5, варто відзначити, що до її складу входить п'ять взаємопов'язаних управлінських підсистем, функціонування яких забезпечує

безперервну роботу готелю «Хрещатик» щодо розробки, впровадження готельних послуг та постійного поліпшення їх якості.

На рис. 2.6 представлена схема маркетингового забезпечення системи управління якістю послуг готелю «Хрещатик», яка здійснюється спеціалістами Відділу маркетингу готелю.

Із схеми, представленої на рис. 2.6, виходить, що відділ маркетингу готелю «Хрещатик» здійснює збір інформації про потреби та очікування споживачів, проводить її детальне вивчення та аналіз (за кожним видом готельної послуги), а також здійснює управління продажів готельних послуг. Більш того, з метою покращення якості послуг готелю «Хрещатик» в організації на постійній основі проводиться прийом і реєстрація всіх видів рекламаций, що надходять на якість готельних послуг, вживаються заходи щодо поліпшення цих показників діяльності, проводиться аналіз і щомісячний звіт по вжитим заходам із рекламаций споживачів готельних послуг.



Рис. 2.6. Маркетингове забезпечення системи управління якістю послуг готелю «Хрещатик» у м. Києві

Джерело: власна розробка автора.

Основні процеси діючої системи менеджменту якості готельних послуг у готелі «Хрещатик» представлені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Процеси системи управління якістю послуг готелю «Хрещатик»

Джерело: власна розробка автора.

Варто зазначити, що готель «Хрещатик» приділяє багато уваги витратам на управління якістю готельних послуг протягом останніх декілька років. Так, у табл. 2.3 представлена динаміка показників витрат готелю на управління якістю готельних послуг у м. Києві протягом 2016–2018 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат на управління якістю послуг готелю «Хрещатик» (м. Київ) станом на 2016–2018 рр., тис. грн.

Види витрат на управління якістю послуг	Період			Абсолютне відхилення			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. /2016 р., тис. грн.	2018 р. /2016 р., %	2018 р./2017 р., тис. грн.	2018 р./2017 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на попередження надання неякісних послуг	8,4	69,1	69,7	61,2	87,9	0,61	0,87
Витрати на інспекцію якості послуг готелю	287,01	276,5	278,94	(8,07)	- 2,9	2,4	0,87

Витрати на усунення неякісних готельних послуг до моменту їх надання споживачам	295,45	197,5	199,24	(96,2)	-48,3	1,7	0,87
Витрати на усунення недоліків у готельних послугах після їх придбання споживачами	253,24	197,5	199,24	(54)	-27	1,7	0,87
РАЗОМ:	844,15	987,52	996,21	152,06	15,26	8,6	0,87

Джерело: складено автором на підставі даних організації.

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.3, можна констатувати, що в період з 2016–2018 рр. спостерігається позитивна тенденція зростання витрат на управління якістю послуг готелю «Хрещатик» у м. Києві на 15,26% (або на 152,0 тис. грн.). При цьому витрати на попередження надання неякісних послуг готелю зросли на 87,9% (або 61,2 тис. грн.) в 2018 р. у порівнянні із 2016 р., склавши 69,7 тис. грн. Витрати на інспекцію якості готельних послуг скоротилися у 2018 р. на 2,9%, витрати на усунення неякісних готельних послуг до моменту їх надання споживачам скоротилися на 48,3%, а витрати на усунення недоліків у готельних послугах після їх придбання споживачами – на 27%.

Порівнюючи показники витрат 2018 р. із витратами 2017 р., можна відзначити, що абсолютне відхилення складає 0,87%. Це зумовлено тим, що починаючи з 2017 р. в готелі «Хрещатик» почало здійснювати управління якістю готельних послуг відповідно до норм ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [14].

З метою комплексного аналізу якості обслуговування гостей та надання готельних послуг у готельному підприємстві «Хрещатик» була розроблена анкета-опитувальник (див. Додаток Ж) та було проведено опитування 150 споживачів, що тимчасово проживали у готелі. Якість обслуговування

визначалася за п'ятибальною системою, де: 1 – «Дуже погано», 2 – «Погано», 3 – «Задовільно», 4 – «Добре», 5 – «Чудово».

В табл. 2.4 представлені результати оцінювання якості послуг готелю «Хрещатик» у м. Києві споживачами.

Таблиця 2.4

Параметрична оцінка якості готельних послуг споживачами
готелю «Хрещатик» у м. Києві

Найменування параметру якості послуг	Середня оцінка, бал (Max = 45 балів)	Кількість споживачів, %
Швидкість розміщення у готелі	4	82
Трансфер до / з готелю	5	65
Трансфер під час екскурсійного обслуговування	4	15
Обслуговування номерів	5	94
Харчування у ресторанах	5	100
Поведінка та професіоналізм персоналу готелю	5	85
Додаткові готельні послуги	5	65
Чистота та естетичний вид номеру	5	100
ЗАГАЛОМ:	42	–

Джерело: складено автором на підставі проведеного анкетування споживачів.

Виходячи з даних, наведених в табл. 2.4, середня оцінка якості послуг у готелі «Хрещатик» складає 42 бали з 45 можливих, тобто споживачі сприймають готельні послуги як високоякісні. Так, зокрема, 100% опитаних респондентів-споживачів (або 150 осіб) особливо відзначили високоякісне харчування та чистоту й естетичний вид номерного фонду готелю, громадських місць. 85% респондентів (або 120 осіб) вважають, що персонал готелю є професіональним та ввічливо/привітно поводить себе зі своїми клієнтами, в той час, як 15% респондентів (або 22 особи) акцентували увагу на зухвалій поведінці працівників Служби прийому та розміщення. 94% респондентів (або 141 особа) відзначили високу якість обслуговування номерів.

В ході анкетування споживачів готелю щодо якості готельних послуг їм було запропоновано відзначити основні слабкі сторони в обслуговуванні в готелі «Хрещатик». Результати опитування представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Слабкі сторони обслуговування в готелі «Хрещатик» у м. Києві

Джерело: узагальнено автором.

Аналізуючи дані, проілюстровані на рис. 2.8, можна дійти висновку, що головними слабкими сторонами в якості послуг готелю «Хрещатик» (м. Київ) з позиції споживачів є:

- 1) відсутність оснащення та облаштування номерів та громадських приміщень для людей з особливими потребами (відзначено 65% опитаних респондентів-споживачів, або 98 осіб). Так, у готелі «Хрещатик» відсутні пандуси, санітарні вузли та не облаштовані душові кабінки тощо);
- 2) відсутність додаткової платної послуги «Baby-sitter» - 70% респондентів акцентують увагу на тому, що неможливо розміщуватися у готелі із маленькими дітьми, коли проходять ділові зустрічі, різноманітні заходи у конференц-залах та ресторанах готелю;
- 3) неможливість розміщення до 14.00 за додаткову плату – 70% респондентів акцентують увагу на тому, що навіть попри наявність вільних місць адміністратори готелю відмовляють у ранньому розміщенні через неможливість покоївок прибрати номери поза встановленим графіком.

Належне функціонування системи менеджменту якості послуг у готелі «Хрещатик» є неможливим без налагодженого співробітництва із партнерами готельного підприємства. Так, сьогодні готель «Хрещатик» нараховує понад 20 підприємств-партнерів, серед яких найбільшими є українська компанія МАУ, міжнародна компанія AERO PRIVATE JET, ТОВ «ДЖИ ЕФ СІ» та ін.

З метою оцінки якості послуг готелю «Хрещатик» у м. Києві було розроблено анкету-опитувальник для партнерів (див. Додаток 3) та проведено опитування 10 підприємств-партнерів. Результати оцінювання якості послуг партнерами готелю представлено на рис. 2.9.

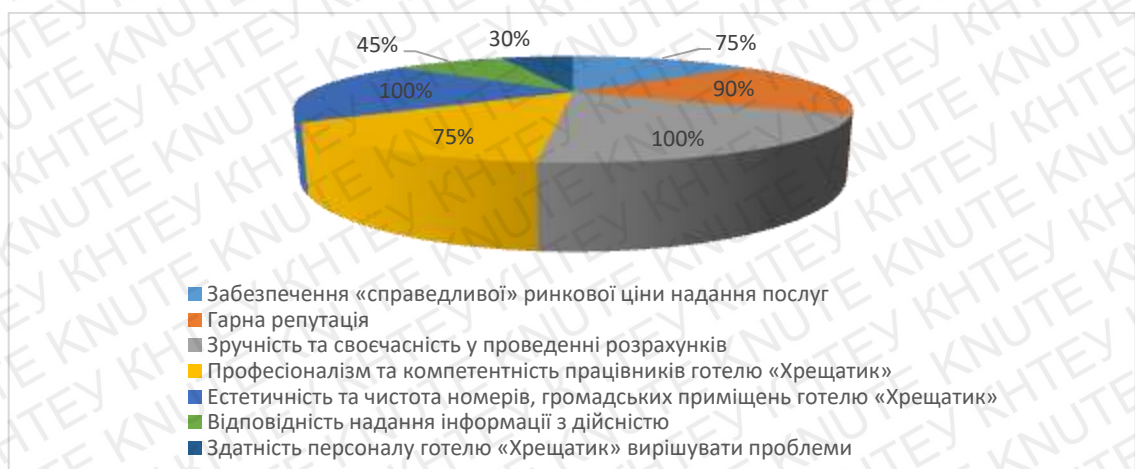


Рис. 2.9. Результати оцінювання якості послуг партнерами готелю «Хрещатик», м. Київ

Джерело: узагальнено автором.

Аналізуючи дані, представлені на рис. 2.9, можна дійти висновку, що партнери готелю «Хрещатик» вважають готельні послуги якісними. Так, всі респонденти-партнери відзначають зручність та своєчасність у проведенні розрахунків та чистоту й естетичність готелю. 90% респондентів відзначають гарну репутацію готелю «Хрещатик» у м. Києві на регіональному та всеукраїнському ринку готельних послуг; 75% акцентують увагу на професіоналізмі, компетентності та зручності співпраці із працівниками готелю.

Найнижчим показником характеризується здатність персоналу готелю «Хрещатик» вирішувати проблеми, що виникають під час співробітництва

(форс-мажори, накладення дат, порушення строків поставки продуктів харчування у ресторани готелю тощо) – 30%, а також відповідність інформації, що надається працівниками відділів готелю, дійсності – 45%.

Попри все можна стверджувати, що в готелі створена та функціонує належна система управління якістю послуг.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна дійти висновку, що готель «Хрещатик» здійснює управління якістю готельних послуг, керуючись вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Сьогодні до складу діючої системи менеджменту якості готельних послуг входить п'ять взаємопов'язаних управлінських підсистем (управління виробничою сферою, управління фінансовими та технічними ресурсами, управління інформаційними та людськими ресурсами), функціонування яких забезпечує безперебійну роботу готельного підприємства щодо розробки, впровадження готельних послуг та постійного поліпшення їх якості.

2.3. Дослідження впливу чинників на якість послуг готелю

Якість обслуговування у готелі «Хрещатик» залежить від впливу на нього сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього характеру (див. рис. 2.10). Серед них:

1. Матеріально-технічна база – є одним із найголовніших чинників, які впливають на якість обслуговування. Так, у готелі матеріально-технічна база включає в себе: самостійну 9-типоверхову будівлю із нежитловим підвальним приміщенням, номерний фонд, що включає 136 комфортабельних номери різного типу (див. Додаток К); всі житлові та нежитлові приміщення готелю характеризуються зручним плануванням та якісним облаштуванням; громадські приміщення та житлові номери оснащені комфортабельними італійськими меблями та устаткуванням, повними комплектами високоякісної турецької білизни; ресторани та бари облаштовані надсучасним високопродуктивним кухонним обладнанням та технікою; в готелі наявні 4 зручних ліфти тощо.

Якість готельних послуг в готелі
«Хрещатик» у м. Києві

Професіоналізм і
компетентність
обслуговуючого персоналу

Рис. 2.10. Чинники, що впливають на якість послуг готелю «Хрещатик»

Джерело: власна розробка автора.

Аналізуючи дані, представлені в Додатку К, варто зазначити, що найбільшу кількість номерів складають двомісні номери «Prestige» - 37,5% (або 51 номер), на другому місці – одномісні номери «Prestige» - 25,7% (або 35 номерів).

2. Технології обслуговування у готелі є сучасними та передбачають визначення порядку і способів прибирання громадських приміщень та житлових номерів, способів бронювання, реєстрації споживачів, проведення розрахунків з ними.

Так, у готелі «Хрещатик» застосовуються такі методи бронювання готельних послуг: бронювання по телефону, зазначеному на офіційному сайті готелю (<https://www.hotel-khreschatyk.kiev.ua>), є найбільш використовуваним способом бронювання готельних номерів; бронювання за допомогою електронної пошти; on-line бронювання на сайті за допомогою системи

TRAVELLINE; спеціалізована система бронювання в Інтернеті – www.booking.com, яка є глобальною системою з розміщення клієнтів, і послугами якої користується готель «Хрещатик». Слід зазначити, що www.booking.com нерідко формує спеціальні пропозиції на готельні номери в готелі «Хрещатик» щодо вартості розміщення, що є більш вигідними, ніж відкриті ціни готелю. Однак дана система бронювання передбачає стягування комісії за бронювання у розмірі 2%, а також вимагає від клієнта внесення повної передоплати за весь період проживання в готелі.

У готелі «Хрещатик» використовується швейцарська автоматизована система управління (АСУ) готелем – Система «Едельвейс / Medallion», що є системою управління готелем, яка автоматизує службу бронювання і розміщення, комерційний відділ і бухгалтерію, консолідує інформацію і надає звіти з даними із суміжних систем готелю (системи безпеки, системи нічного аудиту тощо). За допомогою даної системи формуються графіки прибирань у номерному фонді готелю «Хрещатик», працюють системи пожежогасіння, безпеки, сигналізація і т.д.

Розрахунок за обслуговування в готелі «Хрещатик» здійснюється через розрахункові термінали декількох банків (ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «УкрСиббанк» та ПАТ «Альфа-Банк»), готівкою та безготівково за допомогою безконтактних кредитних карток.

3. Високий професіоналізм та компетентність обслуговуючого персоналу готелю «Хрещатик» передбачає його вміння та готовність чітко, швидко та культурно надавати готельні послуги споживачам.

Варто зазначити, що в готелі «Хрещатик» було проведено анкетування 150 споживачів готельних послуг, які проживали в даному готелі в період з серпня по жовтень 2019 р., з метою визначення якості обслуговування персоналом, його компетентності та професіоналізму. Результати проведеного дослідження представлені на рис. 2.11.

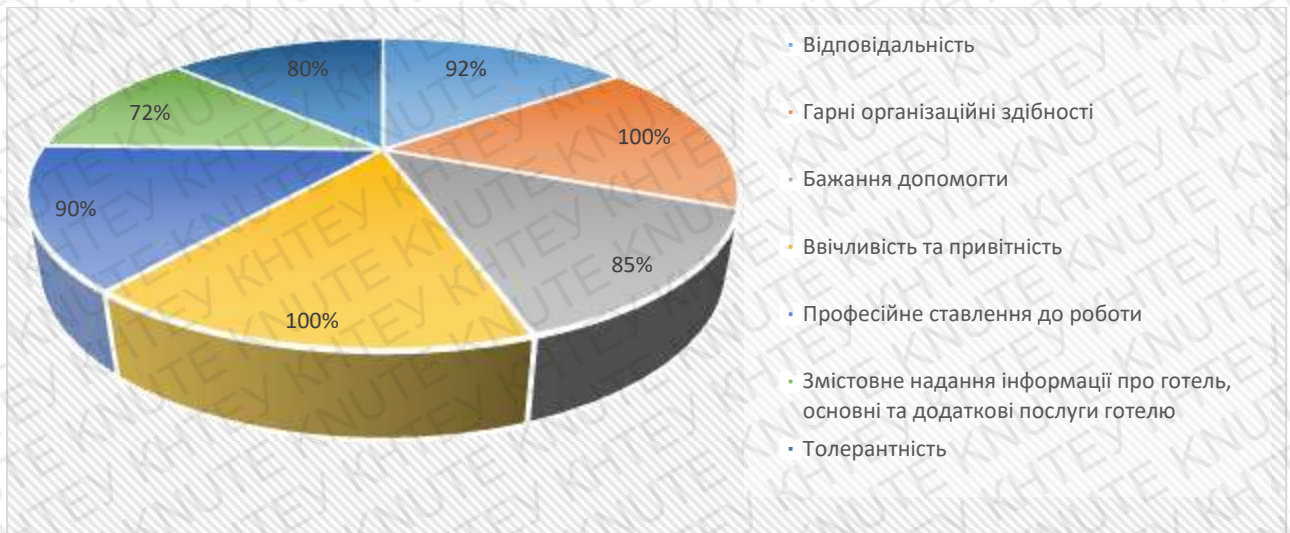


Рис. 2.11. Показники якості обслуговування персоналом готелю «Хрещатик», його професіоналізму та компетентності (за результатами анкетування)

Аналізуючи дані, представлені на рис. 2.11, 100% респондентів (або 150 осіб) відзначили гарну організаційну роботу персоналу готелю, а також ввічливе та привітне ставлення до гостей з боку всіх працівників. 92% респондентів (або 138 осіб) відзначили відповідальність працівників служби прийому та розміщення готелю «Хрещатик», а 90% (або 135 осіб) – професійне ставлення працівників готелю до виконання своїх обов'язків. Найнижчими показниками характеризується такий параметр, як «Змістове надання інформації про м. Київ, послуги готелю та додаткові послуги» - лише 72% респондентів (або 108 осіб).

Підсумовуючи вищенаведені результати, можна констатувати, що в готелі обслуговуючий персонал є високопрофесійним та компетентним. Однак у готелі відсутні чітко встановлені та регламентовані критерії до його працівників.

4. Управління та здійснення контролю якості обслуговування є найважливішим фактором якості надання готельних послуг, що передбачає розробку та впровадження стандартів якості, навчання персоналу готелю та вдосконалення обслуговування на всіх ділянках готелю. Так, готель «Хрещатик» у м. Києві здійснює свою діяльність у відповідності до вимог

ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [14]. Тому в готелі у 2017 році було розроблено внутрішній нормативний акт – «Стандарти та вимоги до якості обслуговування та надання послуг у готелі «Хрещатик».

5. Реклама та надання інформаційних послуг значно впливають на якість готельних послуг. Забезпечення споживача готельних послуг естетичною та ефективною рекламою здійснюється спеціалістом Відділу маркетингу та включає: розробку та виготовлення в єдиному фірмовому стилі знаків та роздаткового матеріалу (візитівки готелю); раціональне розміщення на території готелю інформаційних стендів; проведення робіт на офіційному сайті готелю, зокрема, розміщення актуальної інформації для гостей готелю та туристів м. Києва, акційних пропозицій, актуальних цін тощо (Додаток Л).

У готелі «Хрещатик» реклама та забезпечення гостей інформаційними послугами є слабкою стороною.

6. Додаткові послуги є невичерпним резервом підвищення якості послуг готелю «Хрещатик», оскільки готельне підприємство забезпечує своїх споживачів різноманітними послугами, враховуючи специфіку контингенту туристів. На рис. 2.12 представлені додаткові послуги, що надаються гостям готелю «Хрещатик».

Виходячи з даних, можна констатувати, що готель «Хрещатик» є виключно бізнесовим засобом розміщення, оскільки додаткові послуги представлені послугами салону краси, СПА-центру, конференц-залів, магазину та сервісного центру з ремонту телефонів та ноутбуків тощо, при цьому відсутні такі послуги, як «Baby-sitter», «Дитяча кімната», що унеможливило б відвідування даного готелю туристами із дітьми.

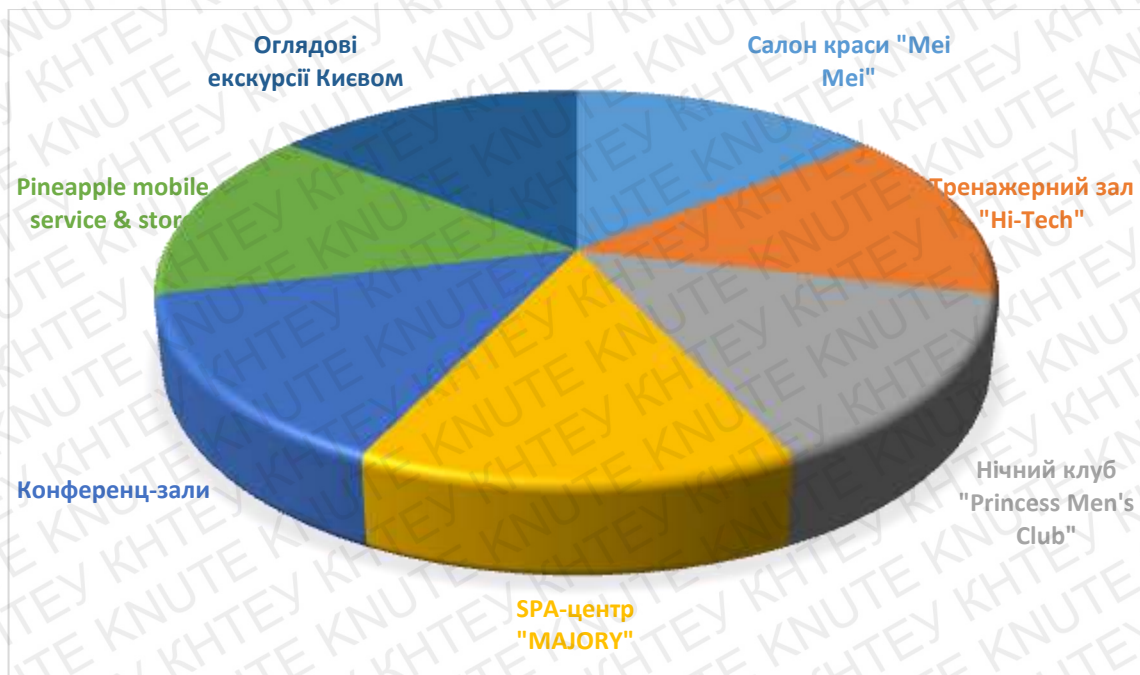


Рис. 2.12. Додаткові послуги, що надаються в готелі «Хрещатик», м. Київ.

На якість готельних послуг значним чином впливають і зовнішні фактори, серед яких найвагоміше місце належить конкурентному середовищу. Так, на регіональному ринку м. Києва існує близько 15 підприємств-конкурентів, які здатні надати споживачам аналогічні послуги за більш низькими цінами, серед яких готель «Україна», готель «President Hotel», готель «Дніпро» та інші засоби розміщення. В деяких із них якість готельних послуг може бути нижчою та місце розташування засобу розміщення буде знаходитися не на вулиці Хрещатик, але недалеко від центру міста та залізничного вокзалу, проте ціна буде нижчою.

Відтак, проведемо аналіз конкурентного середовища готелю «Хрещатик» за методикою М.Е. Портера.

В табл. 2.5 представлені дані щодо оцінки рівня конкуренції на регіональному ринку.

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.5, слід зазначити, що регіональний ринок, на якому здійснює свою діяльність готель «Хрещатик», є сильно насиченим, оскільки існує понад 30 крупних гравців у м. Києві, а також ще близько 100 менших гравців, між якими ділиться ринок готельно-ресторанного

бізнесу, тому можна говорити про високий рівень насиченості. Підприємства набувають нових конкурентних якостей, проте сам ринок залишається стабільним, попри стрімко зростаючої конкуренції.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції у м. Києві

Параметр оцінки	Характеристика параметра	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку.	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		3	-	-
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту, тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизовані послуги	Послуги на ринку стандартизовані за ключовими властивостями, але відрізняються по додатковим перевагам	Послуги компаній значно відрізняються між собою
		-	2	-
Темп росту ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку.	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
		-	2	-
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		3	-	-
ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ		10		

Джерело: складено автором.

В табл. 2.6 представлені результати оцінки загроз виходу нових гравців на регіональний ринок готельних послуг.

Таблиця 2.6

Оцінки загрози виходу на ринок нових гравців

Параметр оцінки	Характеристика параметра	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Суттєва
		-	2	-
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
		-	2	-
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності послуг	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
		-	2	-
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається в строк більше 1 року)
		-	-	1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		-	2	-
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	Немає обмежують активів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		-	2	-

Продовження табл. 2.6

Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		-	2	-
Темп росту галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий і зростаючий	Уповільнені	Стагнація або спад
		-	2	-
ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ			15	

Джерело: складено автором самостійно.

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.6, слід констатувати, що регіональний ринок галузі має уповільнений темп зростання, оскільки готельний бізнес потребує значний початкових інвестицій. У зв'язку із тривалою економічною кризою та фінансовою нестабільністю, високим оподаткуванням в Україні сьогодні підприємства утримуються від виходу на ринок та інвестування значних фінансових коштів у проекти, повернення коштів від яких можливе протягом декількох років. Більш того, постійні коливання курсу валют та зростання мінімальної заробітної плати, що впливає на виплату заробітної плати працівникам готелів, робить не можливим підприємствам знижувати ціни на послуги.

Послуги, що реалізуються готелем «Хрещатик» не є унікальними серед інших підприємств-конкурентів галузі у м. Києві, відмінність полягає виключно у якості надаваних послуг, що забезпечує пізнаваність підприємства туризму серед інших підприємств-конкурентів та формує високий рейтинг на ринку регіону, що, в свою чергу, призводить до того, що клієнти обирають з-поміж інших конкурентів-готелів саме готель «Хрещатик».

В табл. 2.7 представлені показники оцінки загроз з боку постачальників. З даних, наведених в табл. 2.7 випливає, що обмеженість у ресурсах в конкурентному середовищі майже повністю відсутня, оскільки матеріали, що

використовуються в аналізованому сегментів економіки, є загальнодоступними (господарські товари, продукти харчування тощо). Тобто витрати на перемикавання постачальників будуть низькими, які диктуються виключно часом на укладання договорів та початку поставок. Оскільки галузь є однією з найбільш популярних і прибуткових на сьогоднішній день, то пріоритетність для постачальників буде також високою.

Таблиця 2.7

Оцінка загрози з боку постачальників готелю «Хрещатик» у м. Києві

Параметр оцінки	Характеристика параметра	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		-	1
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		-	1
Витрати перемикавання	Чим вище витрати перемикавання, тим вища загроза до зростання цін	Високі витрати до придбання конкретної інших постачальників	Низькі витрати до придбання конкретної інших постачальників
		-	1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризику неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		-	1
ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ		4	

Джерело: складено автором самостійно.

В табл. 2.8 представлені результати проведеного аналізу конкурентного середовища за методикою М.Е. Портера.

Таким чином, чинники, що впливають на якість послуг готелю «Хрещатик», розподіляються на внутрішні та зовнішні. Основними внутрішніми чинниками виступають: 1) надсучасна матеріально-технічна база (9-типоверхова будівля на вулиці Хрещатик; 136 комфортабельних номерів;

надсучасне технічне обладнання у всіх приміщеннях готелю; Інтернет тощо); 2) сучасні технології обслуговування споживачів (використання автоматизованої системи управління готелем «Едельвейс / Medallion»; можливість он-лайн бронювання номерів; проведення розрахунків кредитними картками, терміналами, готівкою тощо); 3) високий професіоналізм та компетентність обслуговуючого персоналу; 4) реклама та надання інформаційних послуг; 5) забезпечення споживачів великим асортиментом додаткових готельних послуг (СПА-центр, салон краси, тренажерний зал, нічний клуб і т.д.).

Таблиця 2.8

Результати проведеного дослідження конкурентного середовища
готелю «Хрещатик» у м. Києві

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку послуг-«замінників»	Висока (3)	Висока загроза, висока концентрація послуг-«замінників» на ринку.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Висока (10)	Загрози внутрішньогалузевої конкуренції - високі, оскільки багато конкурентів із більш низькими цінами на аналогічні послуги, які готові знижувати ціни задля залучення клієнтів попри наявність ключових гравців.
Загроза з боку нових гравців на ринку	Середня (15)	Загроза з боку нових гравців може збільшуватися при збереженні поточних тенденцій в галузі.
Загроза втрати існуючих клієнтів	Середня (8)	Загроза втрати поточних клієнтів середня через наявність на ринку послуг-субститутів.
Загроза нестабільності постачальників	Низька (4)	Загроза нестабільності постачальників низька через масовість і специфіку галузі, а також її високі показники прибутковості та стабільності.

Джерело: складено автором самостійно.

Серед зовнішніх факторів впливу на якість готельних послуг найважливішим є конкурентне середовище.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів покращення управління якості послуг готелю

Аналіз діючої систем менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик» свідчить про наявність низки недоліків, які потребують вирішення. Так, основними є:

1) неналежна робота відділу маркетингу в частині забезпечення готелю якісною та ефективною рекламою, відсутність сформованої системи маркетингових досліджень і маркетингової інформації, яка б надавала керівництву готелю актуальну інформацію щодо стану конкурентного середовища готельного сектору м. Києва;

2) наявність недостатньої комунікативної взаємодії із споживачами під час їх обслуговування в готелі, що виражене у відсутності анкет-опитувальників для споживачів із наданням оцінки рівня якості послуг готелю «Хрещатик»;

3) відсутність можливості споживачам залишити відгук про отримане обслуговування та якість послуг в готелі;

4) відсутність послуг «Baby-sitter» та «Дитяча кімната». На нашу думку, відсутність таких послуг у готелі знижує кількість потенційних клієнтів, у яких є діти, та зупиняє їх вибір на інших готелях під час пошуку засобів розміщення у м. Києві.

На підставі вищезазначених недоліків пропонуємо наступні напрямки вдосконалення якості послуг у готелі «Хрещатик» (див. рис. 3.1).

Аналізуючи напрямки вдосконалення існуючої системи менеджменту якості готельних послуг, наведених на рис. 3.1, є доцільним більш детально пояснити рекомендації щодо розробки нової стратегії управління якістю послуг готелю та впровадження додаткової послуги готелю «Надання в оренду

Конференц-залу «Михайлівський».

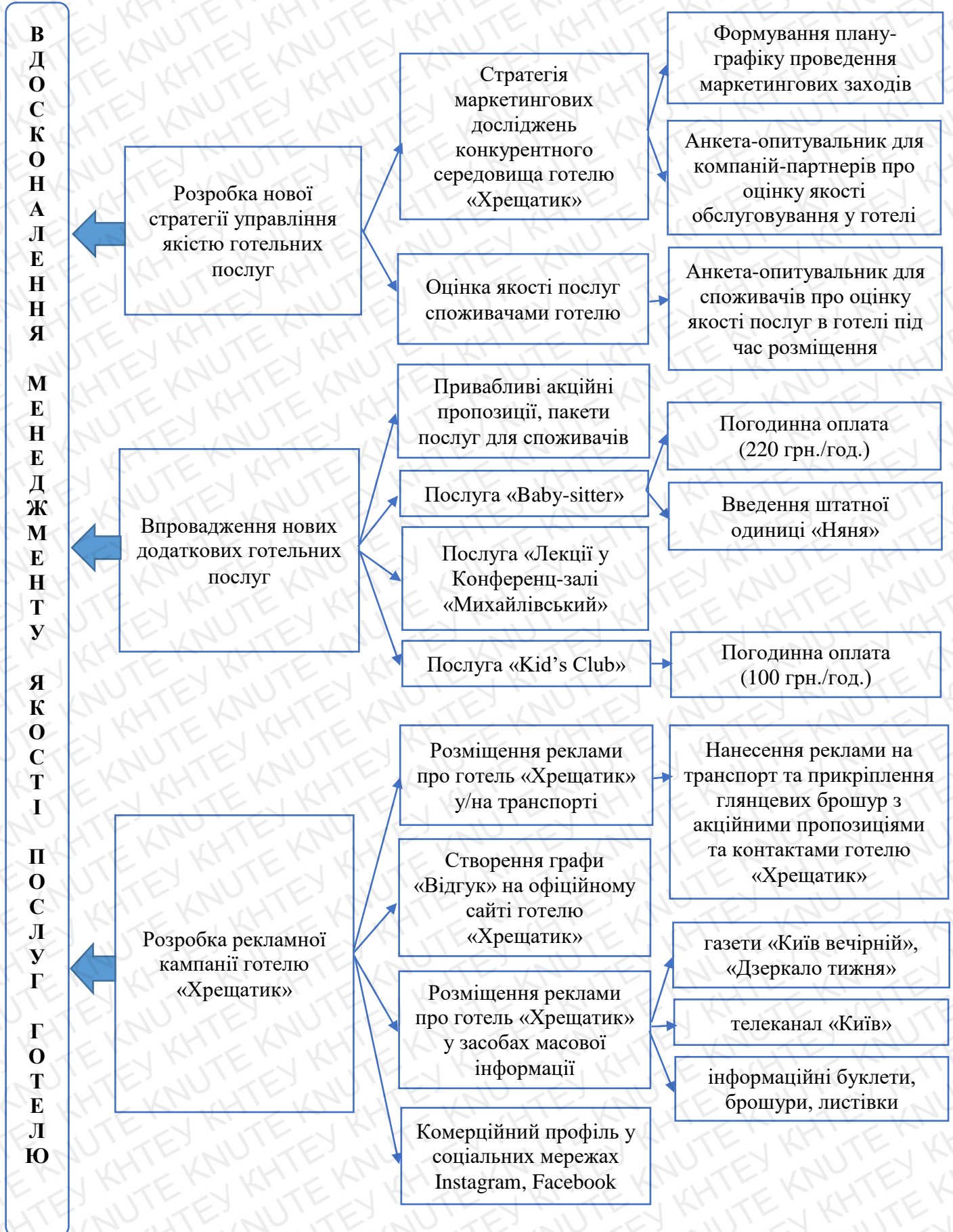


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик»

Так, нова стратегія управління якістю послуг готелю «Хрещатик» повинна включати виконання наступних завдань:

- проведення оцінки ринку в сегменті готельних послуг м. Києва, а також аналізу фінансово-економічних показників господарської діяльності готелю «Хрещатик» і оцінка факторів, які позитивно чи негативно на них впливають (фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства туризму);
- прогнозування продажів готельних послуг і додаткових платних послуг;
- збір даних за категоріями послуг, що надаються, цінової політики, якості послуг, що надаються, аналіз каналів і методів просування послуг готелю тощо;
- проведення досліджень переваг основних конкурентів готелю «Хрещатик» (м. Київ);
- підвищення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності готелю «Хрещатик»;
- створення плану-рекомендації щодо підвищення показників ефективності діяльності готелю на основі систематичних маркетингових досліджень методом опитування споживачів;
- проведення комплексного дослідження підприємств-конкурентів у сегменті готельного бізнесу, а також розгляд критеріїв формування цінової політики та системи знижок підприємств-конкурентів;
- створення іміджу готелю «Хрещатик» та розробка маркетингових стратегій готельного підприємства.

Проведення маркетингових досліджень конкурентного середовища готелю «Хрещатик» повинно здійснюватися шляхом формування детального плану-графіка маркетингових заходів, який включає:

1) Проведення комплексного збору інформації про підприємства-конкуренти, а також створення специфічної бази даних по конкуруючим підприємствам в сфері готельного бізнесу на регіональному рівні і належне ведення такої бази даних.

2) Формування бази даних по постачальникам і належне її ведення.

3) Організацію проведення систематичного щоквартального збору цінової інформації щодо конкурентів і постачальників.

4) Розробку бази даних існуючих Клієнтів.

5) Розробку бази даних можливих (потенційних) Клієнтів.

6) Формування уточнень і доповнень до існуючої інформації на основі вимог потенційних клієнтів.

7) Проведення детального, ретельного аналізу сегментів збуту готелю «Хрещатик» за параметрами динаміки надання як основних, так і додаткових платних послуг, за параметрами перспективи, стійкості, розподілу по територіях тощо.

8) Проведення аналізу статистичних даних.

9) Розробку анкети-опитувальника та проведення анкетування Клієнтів готелю «Хрещатик» (див. Додаток Ж).

10) Аналіз інформації по факту прийняття участі в галузевих виставках центрального і регіонального рівнів.

11) Проведення аналізу галузевих журналів, газет, інтернет-ресурсів.

12) Розробку електронної анкети Клієнтів, яка б розміщувалася на офіційному сайті готелю «Хрещатик».

13) З метою отримання первинної інформації необхідно обов'язкове відвідування підприємств-конкурентів за сегментами, організація збору інформації шляхом анкетування і розробка стратегії просування готельного підприємства.

14) Аналіз показників сезонності готелю «Хрещатик», виявлення найбільш і найменш рентабельних сезонів.

15) Проведення систематичного аналізу показників «сезонності» у компаній-конкурентів, які впливають на формування у останніх різного роду акцій, сезонних пропозицій, акційних пакетів тощо.

16) Проведення комплексного аналізу акційних пропозицій, бонусів, пакетних послуг для клієнтів, що пропонуються підприємствами-конкурентами.

Впровадження такої додаткової послуги готелю, як «Лекції у Конференц-залі «Михайлівський», передбачає:

– надання в оренду конференц-залу «Михайлівський» (загальною площею 44,7 кв. м., розрахований на 50 осіб) для проведення платних тематичних вечорів за участі професорсько-викладацького складу провідних вищих навчальних закладів України на різноманітні теми 4 рази на місяць за наступними напрямками: «Філософія», «Практична психологія», «Право інтелектуальної власності», «Інноваційний менеджмент», «Економіка», «Психологія управління», «Бізнес та кадри» тощо.

Вартість квитків складатиме:

– 2 500 грн. із наданням слухачу засобу розміщення на 1 добу із включеним сніданком;

– 1 250 грн. – без надання слухачу засобу розміщення.

Виїзний буфет буде організований між переривами читання лекцій/семінарів. Є безкоштовним для всіх слухачів лекції /семінару.

Передбачається, що готель «Хрещатик» через залучення вищих навчальних закладів м. Києва та співробітництво із ТОВ «ЛІГА: Закон Прайм» буде запрошувати слухачів на лекції та семінари, які, в свою чергу, будуть оплачувати вартість квитків.

Готель «Хрещатик» забезпечує слухачів засобами розміщення на день проведення лекцій/семінарів для гостей, що є іногородніми (сніданок включено до проживання), орендою відповідного конференц-залу, виїзним буфетом.

При цьому вартість квитків для гостей на лекції та семінари буде залежати від необхідності у засобах розміщення та проживання.

Отже, вдосконалення функціонуючої системи менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик» пропонується здійснювати за наступними напрямками: розробка нової стратегії управління якістю готельних послуг; впровадження нових додаткових послуг в готелі «Хрещатик»; та розробка рекламної кампанії готелю.

3.2. Прогнозування успішності реалізації розроблених заходів

Проведемо розрахунок економічної та соціальної ефективності запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення діючої системи менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик» у м. Києві.

1. Розробка нової стратегії управління якістю готельних послуг шляхом формування стратегії маркетингових досліджень та оцінки якості послуг споживачами готелю, – сприятиме вдосконаленню якості процедур у сфері прийняття управлінських рішень і здійснення контролю в маркетинговому середовищі готелю «Хрещатик».

Розробка та впровадження в діяльності готелю «Хрещатик» анкет-опитувальників для споживачів про оцінку якості послуг в готелі під час розміщення дасть змогу виявити поведінку працівників готелю, слабкі та сильні сторони в обслуговуванні, основні переваги та недоліки у роботі Служби прийому та розміщення, почути думки споживачів про готельні послуги, отримати рекомендації та побажання від споживачів, які у подальшому можна буде використовувати при розробці та формуванні наступних додаткових платних послуг.

Проведемо розрахунок витрат на впровадження зазначеної рекомендації, враховуючи, що обов'язок із розробки анкети-опитувальника та проведення її аналізу покладено на директора готелю «Хрещатик» (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на створення анкет-опитувальників для споживачів та проведення їх аналізу

Найменування етапу рекомендації	Період реалізації	Витрати на рік
Розробка анкети-опитувальника для туристів 21 000 грн. – посадовий оклад директора 89 грн. – ставка директора за 1 год. роботи 19,58 грн. – єдиний соціальний внесок 108,58 грн. – заробітна плата за 1 год. роботи з урахуванням податків	2 год. 00 хв.	217,16 грн. (сплачується разово)
Проведення аналізу анкет-опитувальників групи із 35-40 осіб 108,58 грн. * 4 год. = 434,32 грн. – оплата роботи працівника за 4 год. роботи Розрахунок проводить за 150 робочих днів	4 год. 00 хв.	<i>Продовження табл. 3.1</i>
	Разом:	65 365,16 грн.

Джерело: власна розробка автора.

Отже, витрати на впровадження рекомендації щодо розробки анкети-опитувальника для споживачів готельних послуг та проведення її аналізу складатимуть 65,36 тис. грн./рік.

Впровадження даної пропозиції матиме соціальну ефективність, оскільки:

- по-перше, дає можливість визначити, яким чином працівники готелю «Хрещатик» виконують свої функціональні обов'язки, чи дотримуються встановлених на підприємстві правил та принципів ділового етикету, які є недоліки та переваги в їх роботі;

- по-друге, дає можливість виявити слабкі та сильні сторони в обслуговуванні (аналіз місць розміщення, харчування у місцях розміщення, рівень обслуговування під час трансферу тощо), що, в свою чергу, дає змогу сформулювати нові шляхи покращення якості послуг тощо;

- по-третє, сприяє налагодженню безпосереднього контакту із клієнтами, оскільки формує у них думку про важливість їх думки для готельного підприємства, що саме вони вплинуть на подальшу роботу організації, підкреслення їх значущості, що є психологічним ходом та може сприяти поверненню клієнта до готелю «Хрещатик» з метою придбання нових готельних послуг.

2. Спрогнозуємо ефективність впровадження нових додаткових послуг у готелі «Хрещатик».

2.1. Послуга «Лекції у конференц-залі «Михайлівський». Проведемо розрахунок вартості квитка на лекцію у конференц-залі «Михайлівський» готелю «Хрещатик» (5 годин) із розрахунку на 50 слухачів, суму прибутку від реалізації послуги «Лекції у конференц-залі «Михайлівський» та її ефективність (див. Додаток М).

Із Додатку М видно, що сума чистого прибутку від надання послуги «Лекції в конференц-залі «Михайлівський» складає 287 тис. грн. за 1 календарний місяць.

Сума річних витрат на реалізацію запропонованого заходу складає:

$102,24 \text{ тис. грн.} \times 12 \text{ календарних місяців} = 1\,226,89 \text{ тис. грн.}$

Сума чистого прибутку від даної практичної рекомендації на рік складатиме:

$287 \text{ тис. грн.} \times 12 \text{ календарних місяців} = 3\,444 \text{ тис. грн.}$

Відповідно запропонована рекомендація є ефективною для готельного підприємства в економічному плані, оскільки чистий прибуток від її реалізації для готелю становитиме 3 444 тис. грн. щорічно.

2.2. Запровадження послуг «Baby-sitter» та «Kid's Club» (Дитяча кімната).

Для практичної реалізації даного заходу необхідним є введення штатної одиниці «Няня» та облаштування у виробничому приміщенні готелю на першому поверсі біля ресторану дитячої кімнати з придбанням іграшок та іншого дитячого інвентарю для дітей віком від 3-х до 9-ти років.

Оплата послуги «Baby-sitter» є погодинною та складає 220 грн./год.

Оплата послуги «Дитяча кімната» (Kids Club) також є погодинною. Вартість складає 100,00 грн./год. за 1 дитину.

У Додатку Н представлений розрахунок витрат та прибутку від введення запропонованих послуг на рік із приблизного розрахунку:

- 10 дітей на день користуються послугами Kids Club протягом 5 годин;
- 5 дітей на день користуються послугами «Baby-Sitter» протягом 1 години.

Виходячи з даних у Додатку Н, можна дійти висновку, що загальна сума витрат на впровадження запропонованих послуг на рік складатиме 486,24 тис. грн. (без урахування витрат за тарифами на комунальні послуги).

При цьому чистий прибуток від запропонованих послуг «Baby-Sitter» та «Kids Club» для готелю «Хрещатик» становитиме приблизно 1 033 тис. грн. при термінах окупності витрат – 5 календарних місяців.

На нашу думку, запровадження даних видів послуг буде найбільш ефективним з усіх запропонованих рекомендацій.

Таким чином, впровадження нових додаткових готельних послуг матиме значний економічний ефект, оскільки чистий прибуток готелю «Хрещатик» складатиме близько 4 477 тис. грн. щорічно, а також соціальну ефективність, що зумовлено можливістю відвідування готелю споживачами бізнес-сегменту, що мають дітей.

3. Розробка рекламної кампанії готелю «Хрещатик», що включає розповсюдження реклами у ЗМІ, формування комерційних сторінок у соціальних мережах Facebook та Instagram, створення на офіційному сайті готелю «Хрещатик» функції «Відгук», матиме соціальну ефективність, оскільки:

- сприятиме приверненню уваги великої кількості нових споживачів до діяльності готелю «Хрещатик» та розширення клієнтської бази;
- забезпечуватиме просування послуг підприємства готельного сектору у соціальних мережах та дасть змогу наблизитися до клієнтів, виявити їх інтереси та вподобання, що сприятиме більш якісному та влучному формуванню пропозицій конкретних готельних послуг;
- дасть змогу налагодженню комунікації та зворотного зв'язку із клієнтами, які вже отримали обслуговування, ознайомитися із враженнями та емоціями туристів.

Розрахунок витрат на впровадження запропонованих рекламні послуги наведені у табл. 3.2.

Отже, при загальній сумі витрат на практичну реалізацію запропонованої програми заходів у 2 582,9 тис. грн. запропоновані рекомендації матимуть значний економічний ефект, оскільки щорічний чистий прибуток складатиме близько 7,5 млн грн.

Крім поліпшення показників фінансових результатів від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту якості готельних послуг, вони матимуть й соціальний ефект: значне підвищення іміджу готелю «Хрещатик» у м. Києві та регіоні; створення і впровадження нового переліку послуг на території готелю; підвищення рівня впізнаваності готелю «Хрещатик» на всій території України; значне розширення клієнтської бази; інтенсифікація співпраці з різними підприємствами, які працюють у туристичній сфері послуг з метою надання клієнтам повного комплексу туристичних послуг.

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на рекламу

Вид реклами	Період реалізації	Витрати на рік, грн
Газета «Вечірній Київ» 1 публікація коштує 21,20 грн. для комерційних організацій. Протягом року 52 тижні	1 раз на тиждень протягом року	1 102,40
Телеканал «Київ» (бігуча стрічка) 10 сек. реклами – 36,50 грн.	1 раз на день у вечірній час об 20:35 протягом року	13 322,50
Глянцеві брошури з пропозиціями готельних послуг. Тираж 1 000 шт. коштує 230 грн	Щомісячно	5 640
Інформаційні буклети Тираж 10 000 шт. коштує 580 грн.	Щомісячно	6 960
Створення на офіційному сайті готелю «Хрещатик» графі для заповнення «Відгук» або «Залишити відгук про готель»	1 раз (8-годинна робота ІТ-спеціаліста із окладом 15 500 грн.)	673,91
	Разом:	27 698,81

Джерело: власна розробка автора, сформована на підставі ринкових цін на аналогічні послуги по м. Києву.

Всі зазначені практичні рекомендації сприятимуть покращенню системи менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик», зайняттю готелем вищої

сходинки в регіональному рейтингу засобів розміщення та підвищенню прибутковості готельного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад управління якістю послуг готелю та розроблення рекомендацій щодо їх покращення, автор дійшов до наступних теоретичних висновків і практичних рекомендацій:

1. Сьогодні туризм є однією галуззю вітчизняної економіки, яка найбільш стрімко розвивається, проте постійні трансформації в економічній ситуації України ускладнюють умови діяльності українських підприємств, що надають готельні послуги, вимагають використання господарюючими суб'єктами економічних механізмів адаптації, які б давали змогу швидко та гнучко реагувати на зміни конкурентного середовища. Незаперечним є той факт, що ефективність функціонування будь-якого готельного підприємства, його успішність та рейтинг на ринку залежить від якості надання готельних послуг.

Сучасна наукова доктрина не містить одностайної думки щодо визначення терміну «управління якістю готельних послуг». Її аналіз дав змогу сформулювати наступну дефініцію поняттю «управління якістю готельних послуг»: це процес планування, організації та контролю процедур, ресурсів та структур, що є необхідними для досягнення готельним підприємством цілей у

сфері якості, що спрямований на вироблення адміністрацією готельного підприємства управлінських рішень та здійснення нею сукупності управлінських дій щодо планування та створення високоякісних готельних послуг та забезпечення ними потенційних споживачів.

2. Якість готельних послуг оцінюється за допомогою великої кількості різноманітних методів оцінки, якими описуються специфічні характеристики та властивості процесу обслуговування гостей у готельних підприємствах, визначається рівень сприйняття якості сервісу та ступінь задоволеності споживачів готельних послуг. Серед них найбільш популярних можна відзначити метод Дельфі (метод експертних оцінок); метод Камо; анкетування (опитування); метод критичних випадків; методи SERVPERF та SERVQUAL тощо.

3. Готель «Хрещатик» є комерційною організацією, заснованою ще на початку 1990-х рр. у м. Києві, один з найвідоміших готельних підприємств в Україні в сегменті надання послуг розміщення та проживання.

Організаційна структура управління готельним підприємством побудована на основі лінійно-функціонального принципу. У штаті працює 40 співробітників. Загальний річний фонд оплати праці складає 3 283,5 тис. грн.

Аналіз основних показників діяльності готелю «Хрещатик» свідчить про те, що це є фінансово стабільна організація, в якій доходи від реалізованої організацією продукції перевищують витрати, заборгованість перед державним бюджетом та по заробітній платі відсутня. Продуктивність праці свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

У 2018 р. загальний прибуток підприємства склав 6 448,02 тис. грн. Чистий прибуток у 2018 р. склав 511,4 тис. грн. (+16,26%).

4. Сьогодні готель «Хрещатик» (м. Київ) здійснює управління якістю готельних послуг, керуючись вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Готель приділяє багато уваги витратам на управління якістю послуг готелю «Хрещатик» протягом останніх декількох років, які протягом 2016–2018 рр. зросли на 15,26%.

У результаті проведеного анкетування споживачів та партнерів готелю «Хрещатик» стосовно якості готельних послуг було встановлено, що вони сприймають готельні послуги як високоякісні, особливо відзначається харчування та чистота й естетичний вид номерного фонду готелю, громадських місць; обслуговування номерів; високий професіоналізм та компетентність персоналу готелю «Хрещатик». Серед слабких сторін у якості готельних послуг було відзначено: відсутність оснащення та облаштування номерів та громадських приміщень під потреби осіб з фізичними вадами слуху/зору, інвалідів; відсутність додаткової платної послуги «Baby-sitter» та «Дитяча кімната»; неможливість розміщення у готелі «Хрещатик» до 14.00 за додаткову плату.

5. Якість обслуговування в готельному підприємстві готель «Хрещатик» залежить від впливу на нього сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Так, серед внутрішніх чинників особливе значення мають: надсучасна матеріально-технічна база; сучасні технології обслуговування споживачів; високий професіоналізм та компетентність обслуговуючого персоналу; реклама та надання інформаційних послуг; забезпечення споживачів великим асортиментом додаткових готельних послуг. Серед зовнішніх факторів впливу на якість готельних послуг найважливішим є конкурентне середовище.

Аналіз засобу розміщення показав, що послуги готелю «Хрещатик» є високоякісними, що забезпечує пізнаваність готельного підприємства серед інших підприємств-конкурентів на регіональному ринку, формує його високий рейтинг, що, в свою чергу, призводить до обрання клієнтами саме готелю «Хрещатик» з-поміж інших конкурентів-готелів.

6. З метою вдосконалення системи менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик» та підвищення прибутку в готельному підприємстві пропонується розробка і практична реалізація рекомендацій за наступними напрямками: 1) розробка нової стратегії управління якістю готельних послуг (формування стратегії маркетингових досліджень, проведення оцінки якості послуг споживачами та партнерами готелю за допомогою розробки відповідних анкет-

опитувальників про оцінку якості послуг в готелі); 2) впровадження нових додаткових послуг у готелі «Хрещатик» (послуга «Baby-sitter», Kid's Club та послуга «Лекції у конференц-залі «Михайлівський»); 3) розробка рекламної кампанії готелю «Хрещатик» (створення на офіційному сайті готелю «Хрещатик» графі для заповнення «Відгук» або «Залишити відгук», розповсюдження реклами в засобах масової інформації, формування комерційних сторінок у соціальних мережах Facebook та Instagram).

Загальна сума витрат на реалізацію всіх запропонованих практичних рекомендацій складатиме 2 582,9 тис. грн., а економічна ефективність становитиме близько 7,5 млн грн. у вигляді суми чистого прибутку.

Всі зазначені практичні рекомендації сприятимуть покращенню системи менеджменту якості послуг готелю «Хрещатик», зайняттю готелем вищої сходинки в регіональному рейтингу засобів розміщення та підвищенню прибутковості готельного підприємства, сприятиме покращенню комунікаційного менеджменту на підприємстві готельного сектору, налагодженню більш тісного взаємозв'язку із клієнтами, які вже скористалися готельними послугами, розширенню клієнтської бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абабков Ю.Н. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма. Учебник. М.: Дрофа, 2014. 144 с.
2. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес. К.: Знання, 2015. 408 с.
3. Безродна С.М. Управління якістю. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
4. Богалдин-Малых В.В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы. М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2015. 560 с.
5. Босовська М.В., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 798 с.

6. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. М.: Феникс, 2016. 218 с.
7. Воскресенский В.Ю. Экономика и организация международного туризма. М.: Юнити-Дана, 2015. 255 с.
8. Герасимчук В.І. Економіка та організація виробництва. Харків: Знання, 2014. 678 с.
9. Гетьман О.О. Економіка підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 488 с.
10. Горбашко Е.А., Максимцева М.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2014. 447 с.
11. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Дата звернення: 14.10.2019 р.).
12. Григорова З.В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства // Вісник НТУУ «КПІ». № 2 (28). 2010. С. 126–130.
13. Данько Н.І. Управління якістю готельних підприємств в Україні // Проблеми економіки. 2011. № 1. С. 67–72.
14. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013 (Дата звернення: 19.10.2019 р.).
15. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 15. С. 174–176.
16. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами: навчальний посібник. К.: Центр Навчальної літератури, 2010. 266 с.
17. Капустіна К.М. Управління якістю готельного обслуговування // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку». Одеса: ОДАБА, 2017. Ч.3. С. 747–751.

18. Карягін Ю.О. Маркетинг турпродукту. Підручник. К.: Кондор, 2015. 394 с.
19. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2015. 305 с.
20. Кійко В.В., Катаврадзе Т.Є. Управління якістю послуг в індустрії гостинності // Наукова творчість молоді в індустрії гостинності: матеріали Другої всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених (15–16 листопада 2012 р.). Донецьк: ДНУ. 2012. С. 222–225.
21. Кір'ян О.І. Позитивний взаємовплив учасників зовнішнього конкурентного середовища / О.І. Кір'ян // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 124–127.
22. Клименко С.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.В. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва та ін. К.: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2014. 368 с.
23. Кнышова Е.Н. Маркетинг туризма М.: Форум, 2014. 352 с.
24. Круш П.В. Капітал. Основні та оборотні засоби підприємства. К.: Центр видавничої літератури, 2017. 328 с.
25. Кучмій І.Г. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств та його наслідки // Збірник ВНАУ. 2016. № 17 (24). С. 76–79.
26. Лагутін В.Д. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття. К.: Видавництво Київського національного торгово-економічного університету, 2016. 324 с.
27. Липчук В.Д., Бойко М.І. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг // Вісник КНЕУ. 2016. № 4. С. 51–58.
28. Лужанська Т.Ю. Оцінка та напрями удосконалення конкурентоспроможності туристичного підприємства // Економічний форум. 2015. № 4. С. 258–267.
29. Любенко Н.М. Фінанси підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 264 с.

30. Мазилкіна Є.І., Панічкіна Г.Г. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Харків: Знання, 2013. 328 с.
31. Мальська М.П., Білоус С.В., Мандюк Н.Л. Економіка туризму: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2014. 544 с.
32. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах // Економіка і управління підприємствами. 2017. Випуск 14. С. 155–160.
33. Михальчук Л.В., Батуріна І.В. Конкурентне середовище підприємств у сучасних умовах // Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152–156.
34. Мігущенко Ю.В. Методика оцінки конкурентоспроможності туристичної сфери України // Вісник ДНУ. 2015. № 7 (26). С. 75–81.
35. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07 лютого 2013 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (Дата звернення: 10.10.2019 р.).
36. Офіційний сайт готелю «Хрещатик». URL: <https://www.hotel-khreschatyk.kiev.ua/> (Дата звернення: 15.10.2019 р.).
37. Офіційний сайт готелю «Україна». URL: <https://planetofhotels.com/ukraine/kyiv/hotel-ukraine> (Дата звернення: 15.10.2019 р.).
38. Офіційний сайт готелю «Дніпро». URL: <https://www.dniprohotel.ua/ru/> (Дата звернення: 15.10.2019 р.).
39. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (Дата звернення: 15.10.2019 р.).
40. Підгірна В.С. Теоретико-методологічні засади розподілу та використання прибутку суб'єктів господарювання // Вісник Львівського національного університету ім. Івана Франка. 2014. №15. С. 8–16.
41. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02 грудня 2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Дата звернення: 12.09.2019 р.).

42. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2015. 454 с.

43. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 р. №755-15. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (Дата звернення: 24.09.2019 р.).

44. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (Дата звернення: 10.10.2019 р.).

45. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (Дата звернення: 10.10.2019 р.).

46. Райтер Н. Оцінка конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств як інструмент ефективного стратегічного управління // Аграрна економіка. 2016. Т. 9. № 1–2. С. 75–82.

47. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. К.: Наукова думка, 2016. 356 с.

48. Семакина Г.А. Управление качеством услуг: проблемы и практика решения методами менеджмента качества // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 3. С. 413–422.

49. Скиба Г.І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи // Вісник ДНУ. 2016. № 18 (31). С. 310–315.

50. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. М.: Юрайт, 2016. 450 с.

51. Технология бронирования номеров (мест) в гостиницах. URL: <http://csaa.ru/tehnologija-bronirovanija-nomerov-mest-v-gostinitsah.html> (Дата обращения: 30.09.2019 г.).

52. Траченко Л.А. Системи менеджменту якості як засіб поліпшення процесу надання готельних послуг // Інноваційні технології у виробництві та підготовці фахівців технологічної, професійної освіти та сфери обслуговування: збірник наукових праць за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної

конференції 22-23 жовтня 2015 р. Херсон: Видавництво «Айлант», 2015. С. 183–188.

53. Тульчинська С.І. Внутрішній економічний механізм підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 308 с.

54. Умнов А.М. Качество обслуживания: философия «черного ящика» // Отель. 2015. № 5. С. 35–50.

55. Ушатова А.В. Управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня магістр.: спец. 242 «Туризм»: «Економіка та управління туристичною діяльністю». Одеса, 2018. 6 с.

56. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2014. 312 с.

57. Федорченко В.К., Мініч І.М. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. К.: КУТЕП, 2009. 78 с.

58. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Видавництво Житомирського державного університету імені І. Франка, 2014. 404 с.

59. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Дата звернення: 27.09.2019 р.).

60. Юданов О.Ю. Конкуренція. Теорія і практика. Харків: Знання, 2015. 310 с.

61. Cronin J.J., Taylor S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. P. 55–68.

62. Feigenbaum A.V. Quality and Productivity // Quality Progress. 1977. P. 18–21.

63. Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality // Center for Quality of Management Journal. 1993. Vol. 2. № 4. 37 p. URL: https://wenku.baidu.com/view/b2977a8ecc22bcd126_ff0c7b.html (Date of access: 03.10.2019).

64. Khalid Saleh Al-rasheed. The Evaluation of Customers Services Quality in Five Star Hotels in the City of Riyadh // International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 2014. Vol. 4 (1). P. 371–381.

65. Najafi S., Saati S., Tavana M. Data Envelopment Analysis in Service Quality Evaluation: An Empirical Study. Journal of Industrial Engineering International. 2015. № 11. P. 319–330.

66. Sharma K., Sharma A. Evaluation of the Service Quality for Hotel Industry – A Case Study // Advances in Computational Sciences and Technology. 2017. Vol. 10, № 6. P. 1615–1619.