

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

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

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

Орисенка Олександра  
Олександровича

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава  
Веліксівна

---

*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

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

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“    ”      2018 р.

**Завдання**

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Орисенку Олександр Олександровичу

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Менеджмент якості послуг готелю «Дельта», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854; “01” листопада 2019 р. № 3742

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

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

*Мета роботи* – розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу

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

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та прикладні засади менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: рис. Принципи менеджменту якості готельно-ресторанного підприємства; рис. Декомпозиція процесу забезпечення якості готельних послуг; рис. Організаційна структура готелю «Дельта»; рис. Динаміка показників результативності системи якості готелю «Дельта»; табл. Фінансові результати діяльності готелю «Дельта»; табл. Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямой дії готелю «Дельта»; табл. Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії готелю «Дельта»; табл. Матриця вихідних даних для оцінки результативності системи якості готелю «Дельта», 2016-2018 рр.; Планування основних показників ефективності впровадження СУЯ та сертифікації готелю «Дельта» на 2019-2020 рр.

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

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління якістю послуг підприємств готельного господарства

1.1. Сутність управління якістю та концептуальні підходи його розвитку

1.2. Методологія оцінювання ефективності управління якістю суб'єктів готельного бізнесу

Розділ 2. Діагностика системи управління якістю послуг готелю

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на систему управління якістю послуг готелю

2.3. Оцінка результативності діючої системи управління якістю

Розділ 3. Удосконалення системи управління якістю готелю «Дельта», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення якості послуг

3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

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

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

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

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Орисенко Олександр Олександрович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи суб'єкта готельного бізнесу. Проведено дослідження прикладних засад управління якістю послуг готелю «Дельта», м. Київ; здійснено оцінку рівня якості його послуг. На основі результатів аналітичних досліджень обґрунтовано напрями удосконалення менеджменту якості в досліджуваному підприємстві: розроблено систему менеджменту якості послуг на засадах положень стандартів ISO-9001-2015, розроблено методичні підходи до її впровадження в практичну діяльність підприємства та обґрунтовано алгоритм сертифікації системи ; визначено її економічну ефективність.

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

Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

Орисенка О.О.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Ведмідь Н.І.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бойко М.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

“ \_\_\_\_\_ ” 2019 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність управління якістю та концептуальні підходи його розвитку.....	11
1.2. Методологія оцінювання ефективності управління якістю суб'єктів готельного бізнесу .....	17
<b>РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності готелю.....	23
2.2. Визначення впливу чинників на систему управління якістю послуг готелю.....	30
2.3. Оцінка результативності діючої системи управління якістю.....	35
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЮ «ДЕЛЬТА», М. КИЇВ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення якості послуг.....	40
3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів.....	45
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>55</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Посилення конкуренції, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу, необхідність задоволення потреб всіх зацікавлених сторін: споживачів, співробітників, партнерів, власників, суспільства – обумовлюють зростання значущості менеджменту, розробку нових концептуальних підходів до визначення цілей діяльності підприємства і обґрунтування напрямків їх досягнення.

Проблеми ефективного управління якістю у підприємствах готельного бізнесу мають пріоритетне значення в умовах загострення конкуренції на ринку та трансформаційних процесів у економіці України.

Загальновизнані принципи всебічного управління якістю (TQM), вимоги міжнародних стандартів ISO серії 9000 є реальним інструментом менеджменту організацій. Реалізація ідеології якості, впровадження внутрішньоорганізаційних систем якості стало невід'ємною умовою формування іміджу підприємств на цивілізованому ринку. Методи управління якістю універсальні і не залежать від області діяльності підприємств. Вони можуть бути втілені в діяльність торговельних підприємств. Проте на останніх управління якістю не носить системного інтегрованого характеру в силу як суб'єктивних, так і об'єктивних причин.

Питання удосконалення управління якістю у готельному бізнесі є мало дослідженими. Кількість наукових публікацій на цю тему недостатня. Окремі аспекти управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців: Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І, Росоха Т.Ю., Мельниченко С.В., Крилова Г.Д., О.В.Герус, І.В.Головачова, Вавілов А.П., Окрепілов В.В., Злобін В.К., Ільєнкова С. Д., Шаповал М.І., Койфман Ю.І., Свиткін М.З., Круглов М.З., Литвак Б.Г., Лапідус В.А., так і зарубіжних учених: Джуран Дж.М., Корсбі Ф., Демінг Е., Ісікава К., Фейгенбаум А., Тагуті Г., Котлер Ф., Браймер Р. А., Мескон М. та інші. Ними розроблено теоретичні засади управління якістю, досліджено теоретичні аспекти побудови системи якості,

розкрито їх складові елементи, обґрунтовано принципи побудови та функціонування систем якості, частково здійснено аналіз рівня якості послуг та їх показників якості. При цьому недостатньо розкрито системні підходи в сфері забезпечення якості, елементи комплексного механізму управління якістю послуг, не розроблена методика визначення ефективності управління якістю, потребують наукових досліджень і питання удосконалення управління якістю обслуговування. Крім того всі вказані теоретичні питання розглядаються в загальному аспекті, без врахування специфічних умов діяльності підприємств готельного господарства.

Актуальність поставленої задачі, її теоретичне та практичне значення, необхідність розробки адекватної часу системи якості та заходів щодо удосконалення функціонування вітчизняних підприємств готельного господарства обумовили актуальність дослідження, його мету та завдання.

**Метою дослідження** є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління якістю послуг підприємствах готельного господарства на підставі здійснених теоретичних узагальнень сутнісних характеристик та методологічних підходів до управління якістю.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

- здійснити узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо становлення та розвитку управління якістю послуг;
- теоретично обґрунтувати складові механізму управління якістю готельних послуг та розглянути методичні основи його реалізації;
- розробити теоретико-методичні основи оцінки рівня якості готельних послуг; дати загальну характеристику діяльності готелю «Дельта» (ПП «Фірма Ніна-М»), м. Київ;
- проаналізувати рівень якості готельних послуг готелю «Дельта» (ПП «Фірма Ніна-М»), м. Київ;



- розробити рекомендації щодо впровадження системи управління якістю у готельному підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо розробки заходів, направлених на вдосконалення механізму управління у підприємствах готельного господарства;
- визначити економічний ефект заходів, спрямованих на поліпшення якості готельних послуг.

**Об'єктом дослідження** є процес управління якістю послуг у готелю «Дельта» (ПП «Фірма Ніна-М»), м. Київ у сучасних умовах господарювання.

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні інструменти удосконалення системи управління якістю послуг та продукції у ПП «Фірма Ніна-М», м. Київ.

**Теоретичною і методологічною базою** роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких висвітлюються методологічні засади управління підприємствами готельного бізнесу. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються проблем управління якістю в готельному господарстві, правового забезпечення процесів стандартизації та сертифікації готельних послуг, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

В якості джерела інформації також використовувалася звітна інформація про діяльність готелю «Дельта» (ПП «Фірма Ніна-М»), м. Київ;

Випускна кваліфікаційна робота виконана із застосуванням дослідно-теоретичного, науково-практичного методів, а також методів групування, економіко-математичного моделювання.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що використання запропонованої системи управління якістю готельних послуг, дозволить підвищити результативність процесу управління й ефективність

виробництва готельних послуг, надасть нові конкурентні переваги для суб'єктів господарювання у сфері готельного бізнесу.

**Публікації.** Основні положення та результати дипломної магістерської роботи опубліковано у Збірнику наукових праць магістрів КНТЕУ (Додаток А).

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, 9 рисунків та 24 таблиці, 47 джерел інформації.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність управління якістю та концептуальні підходи його розвитку

Суспільна думка щодо сутності якості у світовому соціально-економічному житті формувалася протягом тисячоліть – і з того часу пройшло трансформацію, але не втратило актуальності. Термін «якість» походить від латинського слова «*guamtes*», що означає властивість чи якість. Вперше його було застосовано Аристотелем ще в III столітті до н.е. Перші уявлення про якість були сформовані Локком та Гегелем.

Так, вивчення якості Аристотель починає з визначення «перших» і «других» сутностей. Під «першою» сутністю предмета він розуміє об'єктивну дійсність матеріального світу, технічні характеристики предмета, під «другою» – виявлення корисності цих характеристик у взаємодії з людиною. Він дає наступну оцінку ролі якості в категорії сутності: через якість сутності здобувають визначеність і стабільність. І саме тому, що категорія якості виражає широчінь відносин і зміни буття, вона втілюється в багатьох значеннях, звідси рухливість, плинність, гнучкість цієї категорії [12, с. 177]. Розглядаючи позиції Аристотеля у визначенні якості, слід відзначити первинність відповідності якості вимогам споживачів порівняно з відповідністю технічним характеристикам, а також необхідно визначити, як і саме характеристики продукції обумовлюють попит на неї, а потім забезпечувати стабільність цих характеристик у процесі господарської діяльності. Подальший розвиток категорія «якість» одержала в працях Локка, який приділяв особливу увагу розподілу якостей на «первинні» і «вторинні», які на його думку формують номінальну сутність предмета, обумовлену чуттєвим сприйняттям людини, та реальну сутність – внутрішню (фізичну, хімічну) структуру предмета.

В свою чергу, німецький філософ Гегель розглядав якість як логічну категорію, вбачаючи в ній початковий ступінь пізнання речей та становлення світу [22, с.13].

У результаті історичних трансформацій сформувалося сучасне визначення якості як аспекту управління встановлено стандартом ДСТУ ISO 9000-2015 – і трактується як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги [1]. У практичній діяльності люди стикаються з явищами й об'єктами оточуючої дійсності щодо поняття якості, які є не повними, різноманітними, не зовсім точними, але в кожному випадку вони відповідають конкретним проблемам існування. Отже, цілком природно, що за час створення і розвитку науки про якість у різних вчених і дослідників склалися свої погляди на розуміння цього поняття, і до сьогодні не припиняються спроби знайти загальне визначення поняття «якість». Але всі вони зводилися до розуміння якості як визначеності, спільності і цілісності всіх істотних ознак предмета, як і надають йому відносної стабільності та відрізняють від інших предметів.

Таким чином, зміст поняття «якість» є багатоаспектною категорією, яка визначає аспекти предметності, динамічності, визначеності, зовнішньо–внутрішньої обумовленості, специфікації, системності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Еволюція визначення якості

Автор	Формулювання сутності якості
Аристотель (III ст. до н.е.)	- Різниця між предметами; - Диференціація за ознакою “хороший-поганий”.
Гегель (XIX ст.)	Якість в першу чергу тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість.
Китайська концепція	Ієрогліф, що визначає якість, складається з двох елементів – “рівновага” і “гроші” (якість = “рівновага” + “гроші”), як висновок, якість тотожна поняттю “висококласний”, “дорогий”.
Шухарт У. (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивний: наскільки річ “гарна”.
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів.

Автор	Формулювання сутності якості
Джуран Дж. (1979 р.)	- Придатність до використання (відповідність призначенню) - Суб'єктивна сторона: якість – це ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам.
Фейгенбаум А.	сукупність складних ринкових, технічних та експлуатаційних характеристик виробу, завдяки яким він відповідає очікуванням споживача
Харрінгтон Дж.	задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною
Кросбі Ф.	орієнтованість на технічні параметри продукції: якість продукції еквівалентна тому, що всі вимірювані характеристики продукції або послуги відповідають установленим технічним вимогам
Тагучі Г.	пов'язує якість з «втратами», що суспільство несе з моменту випуску продукції. До втрат вчений відносить не тільки втрати, що несе підприємство, оплачуючи перероблення чи брак, техобслуговування, простої через відмовлення устаткування та свої гарантійні зобов'язання, але й втрати споживача, пов'язані з неякісним товаром і його ненадійністю, що веде також до наступних втрат з боку виробника, викликаних зменшенням його частки на ринку.
Шаповал М.	сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені та передбачувані потреби
ГОСТ 15467-79	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти потреби відповідно до її призначення.
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 8402-94	Якість – сукупність характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби.
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9000-2015	Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

*Джерело: власна розробка за [23; 24; 27; 28-32; 35-46].*

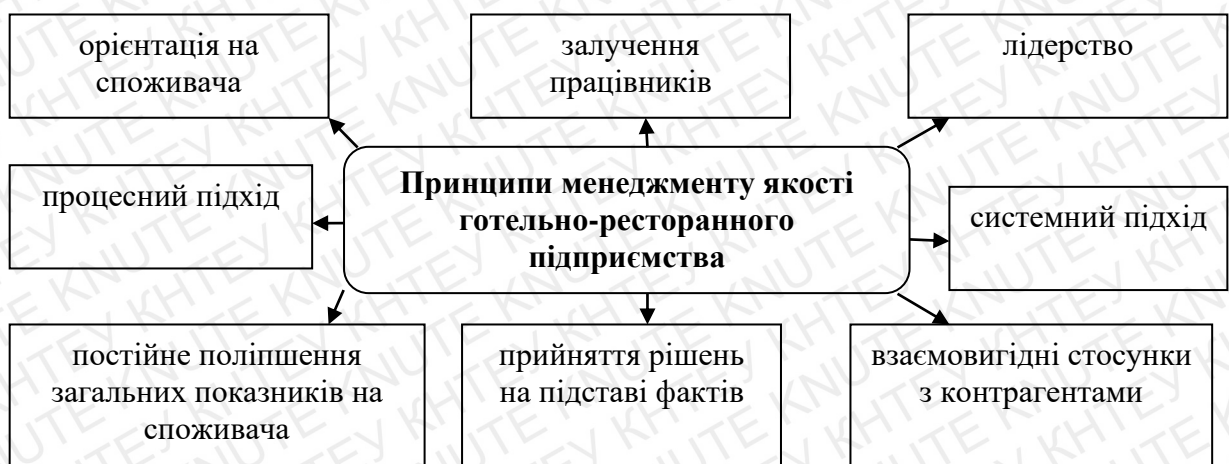
Важливо дослідити еволюцію визначення поняття «якість» провідними організаціями в галузі стандартизації та регулювання якості. Згідно з ГОСТ 15467-79 якість визначається як сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у відповідності з її призначенням [24]. Міжнародний стандарт ISO 8402-86 визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, що надають

їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Основні принципи комплексного управління якістю, серед яких найважливішим є задоволення потреб споживачів засобами здійснення процесів розробки, виробництва і реалізації продукції, знайшли своє втілення і в міжнародних стандартах ISO серії 9000. Це серія стандартів ISO 9000 складалася з трьох основних стандартів, а саме: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, що надавали опис трьох систем якості та 22 стандартів, які містили методичні рекомендації та вказівки щодо вибору та побудови системи [1-11]. Ця система була занадто громіздкою, тому у 2000 р. введено нову версію міжнародних стандартів ISO 9000:2000, що складається з чотирьох міжнародних стандартів, які містять рекомендації щодо керівництва з розробки та впровадження ефективної системи управління якістю незалежно від специфіки продукту, що є результатом діяльності: 1) ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник; 2) ISO 9001:2015. Система управління якістю. Вимоги; 3) ISO 9004:2012. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників; 4) ISO 19011:2015. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління.

Стандарти ISO 9000 версії 2000 р. містять найсучасніший досвід системного управління якістю і базуються на восьми принципах менеджменту, які використовують підприємства готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1.1):

- орієнтація на споживача – оскільки організація залежить від своїх споживачів, то вона має розуміти їхні поточні й майбутні проблеми, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань;
- лідерство – керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності підприємства завдяки створенню та функціонуванню внутрішнього середовища підприємства, яке буде максимально адаптивним до змін у навколишньому середовищі;

- залучення працівників, які на усіх рівнях складають основу діяльності, для використання їхніх здібностей на користь підприємства;
- процесний підхід, який передбачає, що бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесами;
- системний підхід до управління зорієнтований на те, що управління процесами як системою сприяє підприємству результативніше та ефективніше досягти мети;
- постійне поліпшення загальних показників діяльності підприємства необхідно вважати незмінною метою підприємства;
- прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації з точки зору логіки;
- взаємовигідні стосунки з контрагентами – створення цінностей через взаємовигідні та взаємозалежні стосунки.



**Рис. 1.1. Принципи менеджменту якості готельно-ресторанного підприємства**

*Джерело: власна розробка за [24, 31; 35-46].*

Успішне застосування готельно-ресторанними підприємствами цих принципів надасть змогу отримати низку переваг, зокрема таких, як зростання прибутку, створення цінностей, поліпшення репутації, посилення конкурентоспроможних позицій.

Слід зазначити, що сучасні тенденції до екологізації господарської діяльності сприяли розвитку нового напрямку управління якістю – QUENSH-менеджменту (Quality – якість, Envire – екологія, Safety – безпека, Health – здоров'я). Основними завданнями цього підходу є вирішення питань відповідності продукції стандартам ISO і здійснення сертифікації продукції та систем якості з метою забезпечення вимог екології, безпеки та здоров'я споживачів. Сьогодні новостворені готельні об'єкти переважно формують свою концепцію та позиціонують себе як еко-готелі, отримуючи відповідні сертифікати. Таким чином, здійснюється перехід до концепцій ощадливого (lean production) та безвідходного (Zero Waste) виробництва, метою яких є екологізація процесу, основними принципами яких є командна робота; постійний обмін інформацією; ефективне використання всіх видів ресурсів; – безперервне вдосконалення.

Отже, як показує вищезазначене, важливим моментом визначення якості є пошук балансу між ступенем задоволення потреб споживачів, рівнем характеристик продукції і послуг, а також вартісними показниками, як і зумовлюють економічний результат діяльності підприємства. Проаналізувавши наукові підходи до тлумачення поняття «якість», можна зробити висновок, що під якістю продукції слід розуміти не лише сукупність певних характеристик та властивостей продукту, що відрізняють його від іншого, аналогічного, але й наявність тих властивостей, що в повному обсязі задовольняють вимоги та бажання споживачів. Отже, дослідивши погляди різних вчених на якість продукції, можна дати наступне визначення: якість продукції – це ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей продукту стосовно вимог та потреб споживачів.



## 1.2. Методологія оцінювання ефективності управління якістю суб'єктів готельного бізнесу

Як відомо, управління якістю продукції – це постійний цілеспрямований процес впливу на фактори та умови, які забезпечують створення готельної послуги, оптимальної з точки зору пропонованих до неї вимог і забезпечує максимально ефективне використання економічного потенціалу підприємства. В зарубіжній практиці система управління якістю розглядається як система, що інтегрує діяльність економічних суб'єктів (інститутів ринку, фірм, підрозділів) та орієнтується на вивчення рівня якості, його досягнення, підтримання та підвищення з метою забезпечення випуску продукції та надання послуг, які повністю та найбільш економічним шляхом задовольняє потреби споживача.

Методологічною основою формування системи управління якістю підприємств готельного господарства є концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM), що являє собою комплексну систему, яка орієнтована на постійне поліпшення якості, зменшення виробничих витрат та надання послуг за першою вимогою споживача. Основна ідеологія концепції базується на принципі – поліпшенню немає меж. Її мета – прагнення до повної відсутності дефектів і недоліків у роботі, непродуктивних витрат, до оптимального постачання: точно в термін.

Концепція TQM реалізується на підприємстві готельного господарства завдяки використанню певного набору прийомів та методів (табл.. 1.2).

Таблиця 1.2

### Прийоми та методи всезагального управління якістю

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість процесу	Команда керуючих	Програма затрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Всезагальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Система якості	Вдосконалення процесу	Зв'язуючі відділи	Покращення навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом
Методи Тагучі	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Робота за принципом «точно в термін»

*Джерело: власна розробка за [15-16; 19; 23; 35-36].*

Механізм управління якістю послуг, як показано в табл. 1.2, реалізується через системи управління якістю, управління процесами, управління персоналом та управління ресурсами, що включають забезпечення самого процесу управління діяльністю та поліпшення якості [68 ], яка містить:

- закони управління якістю, тобто суттєві, періодично повторні взаємозв'язки між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність;
- об'єкт управління якістю: підрозділи готельного підприємства, характеристики готельних послуг;
- фактори управління якістю: на що спрямовано діяльність у галузі якості з метою досягнення визначених цілей;
- функції та методи управління якістю, тобто конкретні форми та засоби цілеспрямованого впливу;
- інформацію, тобто сукупність даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;
- методика (встановлений спосіб діяльності) та інструментарій впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт: плани, технології, рішення, норми та нормативи, форми матеріального та морального стимулювання;
- організаційну структуру – обов'язки, повноваження та взаємовідносини, подані у вигляді схеми, за якою готельне підприємство виконує свої функції, тобто внутрішню будову системи якості, яка відбиває розподіл

праці в готелі та специфіку виконання конкретних функцій, методів діяльності в галузі якості;

- технічні засоби збору, обробки та збереження інформації, технології виконання робіт, які підвищують продуктивність та ефективність управлінської праці в галузі якості;
- кадри управління якістю (керівники, спеціалісти, допоміжний персонал).

Ці елементи є об'єктами дослідження якості на підприємстві, які опрацьовуються певними методами та методиками оцінювання на доцільність впровадження та застосування, ефективність в цілому.

У відповідності до означеного, представлено декомпозицію процесу забезпечення якості готельних послуг (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Декомпозиція процесу забезпечення якості готельних послуг**

*Джерело: [14; 35-36]*

Зазначені бізнес-процеси в готельному підприємстві опрацьовуються відповідно до основних напрямів менеджменту якості, відображених у стандартах ISO серії 9001, що впливають на процес формування якості

готельних послуг на різних етапах їх життєвого циклу: планування; управління; гарантування; поліпшення [34]. Підвищення рівня сервісу стимулюється конкурентними та професійними процесами, що забезпечуються цілями розвитку готелю та його категорією.

Наразі в наукових розробках представлено спектр методологічних інструментів оцінювання якості, які прийнято поділяти на якісні, кількісні і комплексні. Більшість з них опрацьовують клієнтські бази, спираються на результати опитування споживачів. Серед них варто виокремити кваліметрію (від лат. *qualis* – якість і гр. *metreo* – вимірюю) – науку, яка вивчає кількісні методи, що використовуються для обґрунтування рішень, які приймаються при управлінні якістю. До практичних завдань кваліметрії належать: розроблення методів визначення характеристик показників якості, збирання і обробка вихідних даних для їх обчислення і встановлення вимог до точності таких обчислень; розроблення методів визначення оптимальних значень характеристик показників якості готельних послуг; обґрунтування вибору і встановлення складу показників якості послуг під час прогнозування і планування поліпшення їх якості; розроблення єдиних принципів і методів оцінювання рівня якості готельних послуг для забезпечення репрезентативності та можливості зіставлення результатів оцінювання; розроблення єдиних принципів та методів оцінювання окремих властивостей показників якості продукції.

Залежно від специфічних особливостей готельних послуг це можуть бути показники наступні показники (табл. 1.3).

Під час вибору номенклатури показників якості показників спираються на категорію засобу розміщення.



№ з/п	Критерії	Експерти*										Всього балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8	Якість менеджменту												
9	Якість роботи зі зверненнями (рекламаціями)												
10	Персоніфіковане обслуговування												
Середнє значення важливості оцінюваних критеріїв (В)													

Джерело: [34]

При цьому, моніторинг якості готельних послуг на основі задоволеності споживачів здійснюється за формулою [29]:

$$Я = (С - 3) \times В \times 2 / 50 \quad (1.1)$$

де, 3 – індекс задоволеності споживачів;

С - середнє значення оцінюваних критеріїв, що включені до опитувального аркуша споживачів.

Готельний сервіс має особливості, які варто враховувати при оцінці якості, – одномоментність придбання і споживання послуг з формуванням суб'єктивної задоволеності та враження, найбільш суттєвий з яких є персонал. Людський капітал схильний до динамічних змін, тому напрацювання професійних компетентностей повинне бути постійним процесом в управлінні якістю. З іншого боку, готельні послуги мають і матеріальну складову – розміщення гостей в номері (комплектація номеру, чистота, якість меблів і оснащення, мікроклімат тощо) та ресторанні послуги (якість страв та їх подача) тощо.

Гостьовий цикл, оцінений за методологією, представленою у таблицях 1.3 та 1.4, може бути оцінений гостем за певною шкалою. Кількісно ці параметри будуть відображатись результативними показниками, адже як відомо, споживач голосує грошима: якщо в готелі високі результати – споживачі лояльні і задоволені якістю обслуговування.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ**

#### **2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності готелю**

Як відомо, організаційно-управлінський аналіз – це дослідницька діяльність, спрямована на вивчення системи цілей підприємства, стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури, що є важливими аспектами в реалізації політики управління якістю. Його метою є надання інформації власникам та іншим зацікавленим особам для прийняття управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів [13].

В системі управління якістю організаційно-управлінський аналіз показує: що заважає домогтися бажаного рівня якості послуг; чи немає вакууму або дублювання функцій у системі керування; чи немає конфлікту прав; чи існують механізми координації й чи не є вони великоваговими; чи адекватна система управління якістю обраному сегменту ринку, організаційній структурі та персоналу тощо. Результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління готелем.

З огляду на вищезазначене, аналітичну роботу побудуємо за наступними напрямками:

- аналіз цілей в системі управління якістю;
- аналіз організаційної структури;
- аналіз процесів управління;
- аналіз фінансово-економічних можливостей в реалізації певної політики управління якістю готелю.

В системі цілей щодо управління якістю готельних послуг проведемо аналіз шляхом зіставлення очікуваного та отриманого результатів (табл.2.1):

Таблиця 2.1

## Цілі якості готелю «Дельта» на 2018 р.

№ п/п	Назва цілі	Кількісна характеристика		Часова характеристика		Оцінка (виконання)
		заплановано	виконано	заплановано	виконано	
1.	Поліпшення зовнішнього вигляду прилеглої території	1	1	03.2018	03.2018	+
2.	Поліпшення оснащення номерів	10	6	2018	2018	-4
3.	Впровадити CRM	1	-	2018	на 2019	-
4.	Провести анкетування гостей	1	1	до 07.2018	07.2018	+
5.	Провести тренінги та навчання персоналу	2	3	2018	2018	+1

Таким чином, спостерігається досягнення основних цілей з якості, крім оснащення готельних номерів, що може спричинити зниження задоволеності споживачів від отриманих послуг.

Проведені тренінги та навчання в системі управління якістю також потребують аудиторської оцінки з точки зору поліпшення компетентностей персоналу та їх вмотивованості:

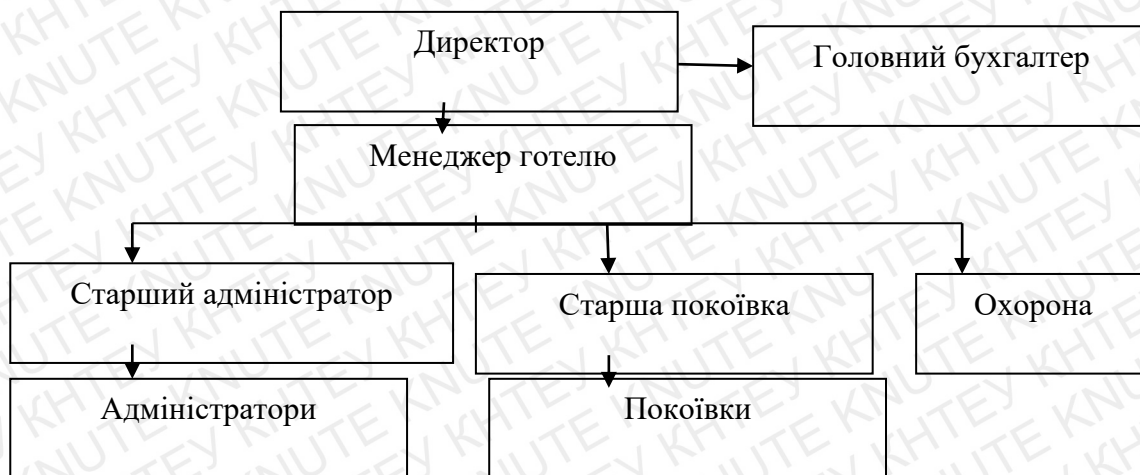
Таблиця 2.2

## Картка оцінки персоналу в системі якості готелю «Дельта» на 2020 р.

Назва критерію оцінки	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Виконання доручень керівників				+	
Своєчасне виконання документів					+
Наявність випадків порушення трудової дисципліни		+			
Вміння використовувати функції організації роботи			+		
Якість виконуваної роботи: - чіткість, - старанність			+		+
Почуття відповідальності та обов'язку				+	
Здібності знаходити контакти				+	
Можливості та здатності до співпраці			+		
Чуйність та особиста культура			+		
Комунікабельність					+
<b>Загальна кількість балів</b>					<b>40</b>



Отже, судячи за даними таблиці 2.3, роль персоналу у системі якості готелю можна вважати відмінною, тобто такою, яка позитивно впливає на рівень надання готельних послуг, сприяє формуванню позитивних вражень у споживачів. Тому логічним етапом дослідження є аналіз організаційної структури готелю.



**Рис.2.1. Організаційна структура готелю «Дельта»**

На базі вивчення організаційної структури і процесів управління готелю «Дельта» виявляються проблемні зони й вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства.

Так як готель невеликий (нараховує 25 номерів), на нашу думку, організаційна структура є оптимальною. Персонал виконує обов'язки відповідно до посадових інструкцій. Єдиним недоліком можна вважати суміщення функцій адміністратора з наданням побутових послуг (прання, прасування), що є демотиватором для персоналу.

У рамках моделювання й аналізу процесів управління якістю процеси й інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються щодо їхньої ефективності з погляду наявних і перспективних сфер діяльності підприємства. Тому наступним кроком організаційно-управлінського аналізу є аналіз процесів управління.

Як правило, при цьому оцінюються наступні аспекти:

Таблиця 2.4

### Оцінювання процесів управління готелю «Дельта» у поточному році

Назва критерію оцінки	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Контроль діяльності					+
Внутрішній аудит					+
Виявлення і управління невідповідностями			+		
Аналіз даних та інформації		+			
Аудит якості основних бізнес-процесів				+	
Аудит якості допоміжних бізнес-процесів			+		
Аудит якості управлінських бізнес-процесів		+			
Коригувальні дії			+		
Аналізування результативності виконаних коригувальних дій		+			
Системний аудит		+			
<b>Загальна кількість балів</b>					<b>31</b>

За шкалою оцінок (табл. 2.3) стан здійснення аналізу процесів управління можна вважати як добрий, але наближення до критичної межі критерію є загрозливим, що може спричинити неконтрольованість якості усіх бізнес-процесів в готелі.

Наступним кроком дослідження є аналіз фінансово-економічних можливостей в реалізації певної політики управління якістю готелю. Так, всі отримані дані, представлені в аналізі, є результатом функціонування даного підприємства протягом 2018 року. Етап перший – аналіз результативних критеріїв діяльності підприємства. Результативні критерії – це основні підсумкові показники діяльності, такі, як обсяг продажів, сума активів і ліквідність. Проаналізуємо наявність, склад і розміщення активів готелю. Для зручності розгляду представимо дані в табличній формі. Вихідною базою є Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (Додаток Б).

Таблиця 2.5

**Показники складу і структури активів  
готелю «Дельта» у динаміці за 2016 - 2018 рр.**

Активи	2016	2017	2018	Середньорічний темп зміни, %
Нематеріальні активи	-	-	-	-
Основні засоби	298	254,4	242,5	80,75
Довгострокові фінансові вкладення	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	1758,6	1759,4	2924,1	166,20
Грошові кошти	0,5	0,3	0,5	166,20
Інші оборотні активи	40,4	32,7	61,0	122,80
Разом	2097,5	2 046,9	3 228,0	124,05

Аналізуючи дані таблиці 2.5, видно, що активи, за своїми видами, мають далеко не повний склад. Протягом досліджуваного періоду не здійснювалися довгострокові фінансові вкладення. Є значне зниження до кінця року величини основних засобів (-11,9 тис.грн, або за середньорічним темпом на 19,25%), зросла величина дебіторської заборгованості (в середньому на 66,2%).

Все це не могло позитивно позначитися на роботі підприємства. Тому доцільно проаналізувати фінансові результати діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Фінансові результати діяльності готелю «Дельта» у динаміці за  
2017-2018 рр.**

Показники	2017 звіт	2018 звіт	2017р./2018 р., у%
Чистий дохід від реалізації	596,2	1 100,7	184,6
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	(174,6)	(132,9)	(76,1)
Чистий прибуток (збиток)	(174,8)	(132,9)	(76,1)

Підприємство знаходиться у важкому фінансовому положенні, і незначне зростання активів (на 24,05% за даними таблиці 2.5), в даному випадку, не може бути підставою для висновку про благополучний стан готелю «Дельта».

Далі проаналізуємо фінансові коефіцієнтів, розрахунок яких ґрунтується на співвідношенні окремих статей бухгалтерського балансу. Аналіз таких коефіцієнтів допомагає визначити фінансову стійкість, яка в свою чергу є показником рівня підприємницького ризику.

Таблиця 2.7

**Фінансові критерії діяльності готелю «Дельта» у динаміці за 2017-2018 рр.**

Показники	Алгоритм розрахунку	Норматив	2017	2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1, не менш	0,69	0,78
Коефіцієнт термінової ліквідності	(Поточні активи – Виробничі запаси) / Поточні зобов'язання	1, не менш	0,69	0,78
Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Зобов'язання	0,50-1,0	0,48	0,35
Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / Власний капітал	0,3-0,5	3,4	2,8
Коефіцієнт маневреності	Поточні активи / Власний капітал	0,4-0,6	0,79	0,83
Коефіцієнт автономії	Оборотні активи / Власний капітал	0,5-0,6	1,8	2,6
Коефіцієнт фінансової незалежності	Поточні активи / Позикові кошти	1, не менш	0,67	0,43

Аналізуючи розраховані коефіцієнти можна зробити наступні висновки:

1. Значення коефіцієнта поточної ліквідності дозволяє говорити про низький рівень ліквідності підприємства, так як його величина за

аналізований період нижче достатнього рівня. Виникає досить високий рівень підприємницького ризику, тому що поточні зобов'язання перевищують поточні активи.

2. Судячи зі значень коефіцієнта термінової ліквідності, підприємство практично не здатне виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів.

3. Досить низький рівень коефіцієнта платоспроможності говорить про те, що більша частина майна була сформована за рахунок позикових коштів.

4. Коефіцієнт маневреності вище рівня, що рекомендується. Виходячи з цього видно, що у підприємства є власний капітал, яким можна вільно маневрувати з метою збільшення закупівель та інше. Підприємство здатне виявитися в положенні банкрута у випадку технічного переозброєння і зазнавати труднощів з основною діяльністю.

5. Високий коефіцієнт автономії показує велику частку коштів, вкладених власниками в загальну вартість майна фірми. Це ж підтверджують дані пасиву балансу. Коефіцієнт автономії вище 50% говорить про те, що підприємство могло б, реалізувавши половину майна, погасити боргові зобов'язання. Значення коефіцієнта фінансової незалежності менший 1, вказує на дефіцит оборотних коштів у підприємства протягом року, тобто неспроможність готелю покрити всі заборгованості.

Отже, проведений організаційно-управлінський аналіз діяльності готелю показав негативні симптоми фінансово-економічного стану, які потребують посиленого управлінського контролю в аспектах використання майна та оперування фінансовими результатами.

## 2.2. Визначення впливу чинників на систему управління якістю послуг готелю

На систему управління якістю чинять вплив фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, дослідження яких дозволяє визначити модель поведінки та сформувати систему взаємодії з контрагентами, споживачами та місцевими органами влади. Виходячи з цього, необхідним є комплексний аналіз, що дозволить критично оцінити ефективність стратегії управління якістю, якої дотримується готель «Дельта». З цією метою доцільно застосувати такий метод стратегічного аналізу як SWOT-аналіз, що орієнтований на визначення сильних сторін та можливостей, а також виявлення загроз та слабких сторін у функціонуванні готелю.

Відповідно до першого етапу SWOT-аналізу необхідним є дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, що представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямої дії готелю «Дельта»

Група факторів	Прояв впливу фактора	Характер впливу фактора на підприємств о	Оцінка ступеня впливу факторів
<b>Економічні</b>			
1. Жорстка податкова політика	3	-1	-3
2. Дії антимонопольного законодавства	2	+1	2
3. Зменшення бази оподаткування	2	+1	2
4. Фінансова криза України	3	-1	-3
5. Зниження рівня розвитку інфляції	3	+1	3
6. Доступність до фінансових ресурсів	1	+1	1
7. Спад інновацій	3	-1	-3
8. Ріст безробіття	2	-1	-2
9. Низький рівень заробітної плати	2	-1	-2
10. Свобода ціноутворення	3	+1	3
<b>Політичні</b>			
1. Поляризація політичних сил	1	-1	-1
2. Нестабільна законодавча база	3	-1	-3
3. Високий ступінь суспільного незадоволення	1	-1	-1
4. Дії уряду з регулювання якістю	3	+1	3
5. Зміни у законодавчій владі	2	-1	-2

Демографічні			
1. Погіршення демографічної ситуації в країні	1	-1	-1
2. Скорочення чисельності населення	2	-1	-2
Науковотехнічні			
1. Стан матеріально-технічної бази	3	-1	-3
2. Низький рівень розвитку НДДКР	2	-1	-2
3. Відсутність фінансування наукоємних галузей	3	-1	-3
Соціальнокультурні			
1. Низький рівень життя	3	-1	-3
2. Переорієнтація життєвих цінностей	3	-1	-3
3. Зниження рівня освіти і культури	1	-1	-1

Нестабільна політична ситуація в Україні негативно впливає на підприємницьку діяльність. Постійна зміна законодавчих актів або їх відсутність значно знижують темп розвитку туристичного бізнесу. Фінансова криза Україна, що має бюджетний характер спричиняє зниження темпу росту НТП через відсутність фінансування. Низький рівень заробітної плати та ріст безробіття призводить до спаду економіки. Низький рівень життя, що подавляє значну частину населення спричиняє переорієнтацію життєвих цінностей населення і відповідно впливає на розвиток готельних суб'єктів.

Таблиця 2.9

### Перелік можливостей і загроз макросередовища готелю «Дельта»

Фактори макросередовища		Оцінка	Можливі варіанти вирішення
1.	Можливості (фактори сприятливого впливу):		Зменшення бази оподаткування дасть змогу отримувати більший прибуток.
1.1	Дії антимонопольного законодавства	2	Зниження рівня розвитку інфляції сприятиме зниженню цін на туристичні продукти, стабілізації валютних курсів.
1.2	Зменшення бази оподаткування	2	Свобода ціноутворення дає змогу туристичному підприємству самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності.
1.3	Зниження рівня розвитку інфляції	3	
1.4	Свобода ціноутворення	3	
1.5	Дії уряду по регулюванню підприємницької діяльності	3	
1.6	Наявність різноманітних форм підприємницької діяльності	2	
1.7	Наявність природних ресурсів	1	
2.	Загрози (фактори несприятливого впливу)		Для зупинення спаду НТП необхідно залучати інвестиції, розробляти і впроваджувати інновації та новітні технології для виходу на наступний технологічний рівень суспільства. Для підвищення рівня освіти необхідно
2.1	Жорстка податкова політика	-3	
2.2	Спад виробництва НТП	-3	
2.3	Поляризація політичних сил	-1	
2.4	Нестабільна законодавча база	-3	
2.5		-1	

2.6	Високий ступінь незадоволення урядом	-1	впроваджувати освітні реформи і
2.7	Погіршення демографічної ситуації в країні	-3	знижувати вартість навчання.
2.8	Моральне та технічне старіння матеріально – технічної бази	-3	Проблему демографічної ситуації можна вирішити стимулюючи відповідною політикою
	Низький рівень освіти		

Звичайно, фактори зовнішнього середовища мають опосередкований вплив на діяльність готелю «Дельта», проте динаміку таких факторів обов'язково необхідно враховувати при розробленні програми управління якістю. Слід відмітити, що значна зміна вектору впливу даних факторів може викликати значні перетворення у діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

### Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії готелю «Дельта»

	Фактори	Прояв фактора	Вплив фактора	Оцінка фактора
Споживачі	Нейтральне відношення споживачів до послуг підприємства	1	-1	-1
	Низький ступінь залежності споживачів від послуг підприємства	1	-1	-1
	Низький рівень інформованості споживачів про послуги підприємства	3	-1	-3
	Низька орієнтація споживачів у ресторанному бізнесі	2	-1	-2
	Незначна прихильність споживачів до послуг даного підприємства	3	-1	-3
	Наявність кола постійних споживачів	3	+1	3
	Сприятливі ціни для споживача	3	+1	3
	Висока торгова сила споживачів	3	+1	3
	Вдале місце розташування	1	+1	1
	Надання специфічних послуг	1	+1	1
Конкуренти	Наявність великої кількості дрібних конкурентів	2	-1	-2
	Конкуренти пропонують більш широкий асортимент послуг	2	-1	-2
	Конкуренти реалізують свої послуги за більш низькими цінами	3	-1	-3
	Не конкурентоспроможність послуг підприємства	3	-1	-3
	Відсутність вивчення конкурентів	2	-1	-2



Високий ступінь активності основних конкурентів	3	-1	-3
---	---	----	----

Найбільш негативний вплив на діяльність готелю «Дельта» здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про послуги підприємства; незначна прихильність споживачів до послуг даного підприємства; реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів.

До факторів зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність готелю «Дельта» є наявність кола постійних споживачів; надання специфічних послуг; вдале місце розташування підприємства.

Таблиця 2.11

**Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення готелю «Дельта»**

Фактори макросередовища		Оцінка	Можливі варіанти вирішення
1.	Можливості (фактори сприятливого впливу):		Сприятливі ціни приваблюють потенційних споживачів так само як і вдале місце розташування. Досить висока ціна визначає контингент споживачів із високим рівнем доходу
1.1	Наявність кола постійних споживачів	3	
1.2	Сприятливі ціни для споживача	3	
1.3	Висока торгова сила споживачів	3	
1.4	Вдале місце розташування	1	
1.5	Надання специфічних послуг		
2.	Загрози (фактори несприятливого впливу)		Нейтральне відношення споживачів до послуг даного підприємства можна зменшити впровадивши різноманітні акції та програму лояльності, які будуть приваблювати споживачів. Підвищення рівня інформованості споживачів можна забезпечити за допомогою ефективної маркетингової політики. Забезпечення конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг можна досягти вивчивши основних конкурентів та їх переваги, а також переглянути цінову політику та підвищивши якість послуг та обслуговування.
2.1	Нейтральне відношення споживачів до послуг підприємства	-1	
2.2	Низький ступінь залежності споживачів від послуг підприємства	-1	
2.3	Низький рівень інформованості споживачів про послуги	-3	
2.4	Незначна прихильність споживачів до даного підприємства	-3	
2.5	Конкуренти реалізують свої послуги за більш низькими цінами	-3	
2.6	Неконкурентоспроможність послуг підприємства	-3	
2.7	Високий ступінь активності основних конкурентів	-3	

Результати аналізу факторів ділового оточення, що мають прямий вплив на діяльність готелю «Дельта» є неоднозначними, тому доцільно більш детально дослідити конкурентне середовище в якому функціонує аналізоване підприємство та рівень якості їхніх послуг.

Основними конкурентами готелю «Дельта» є такі заклади ресторанного господарства готелі як «Monotel Space», «Bee Station», «Маленька Гаванна», «Nova» та «Avtocontinent». Отже, проаналізуємо діяльність конкурентів на основі застосування експертного оцінювання їх діяльності, для цього обираємо шкалу від 1 до 3 балів та 10 критеріїв за якими буде здійснюватися оцінювання.

Таблиця 2.12

#### Аналіз конкурентів готелю «Дельта»

№	Критерій оцінювання	Monotel Space	Bee Station	Маленька Гаванна	Nova	Avtocontinent
1.	Доля ринку	2	1	1	3	1
2.	Матеріально-технічна база	1	1	1	3	3
3.	Маркетингова діяльність	3	2	1	3	2
4.	Обсяг продажів	2	2	2	3	2
5.	Широта асортименту	1	2	1	3	1
6.	Рівень цін на послуги	1	2	2	2	2
7.	Якість послуг	2	2	1	3	2
8.	Система дистрибуції	2	2	1	3	2
9.	Рівень сервісу	2	1	1	3	2
10.	Система управління	1	1	2	3	2
	Сума балів	17	16	13	29	19

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами готелю «Дельта» є такі підприємства як «Nova» та «Avtocontinent», оскільки саме вони отримали найбільшу суму балів – 29 і 19 балів відповідно. Однак, всі підприємства-конкуренти представлені у

табл. 2.12, мають свої конкурентні переваги і можуть впливати на позицію готелю «Дельта» на даному локальному ринку готельних послуг.

Основна небезпека полягає у тому, що готелю «Дельта» дотримується стратегії диверсифікації, а переважна більшість конкурентів спеціалізуються на конкретних напрямках глибоко проникнувши у свої сегменти ринку.

Отже, асортимент послуг у всіх аналізованих підприємств є досить схожим, але готелю «Дельта» по відношенню до своїх конкурентів має перевагу через значну кількість асортиментних позицій пропонованих послуг, у той час як переважна більшість підприємств-конкурентів пропонують лише проживання. Однак, серед конкурентів аналізованого готелю основною перевагою є наявність програми лояльності, що приваблює потенційних споживачів, та впровадження системи управління якістю, завдяки якій споживачі визначають готельна рівні 4,7 балів із 5 за відгуками, а рівень пропонованих послуг – на рівні 4-зіркового готелю.

Отже, проведений аналіз впливу факторів на управління якістю готелю «Дельта» дозволяє зробити висновок, що дане підприємство досить тривалий час реалізовувало стратегію диверсифікації концентруючи зусилля на удосконаленні та розширенні асортименту послуг. Це призвело до низької маркетингової активності, проте сприяло достатньо високій якості готельних послуг та обслуговування.

### **2.3. Оцінка результативності діючої системи управління якістю**

Оцінювання результативності системи управління можна здійснити через параметри оцінки якості готельних послуг та показники роботи готелю (NPS (Net Promoter Score) – індекс клієнтської лояльності; CSI (Customer Satisfaction Index) – індекс впевненості в клієнтах; RevPAR (Revenue per available room per day) – середня за період виручка готелю за добу в перерахунку на один номер готелю; OCC (Occupancy) – коефіцієнт завантаження готелю; PI (Profitability Index) – рентабельність готелю.

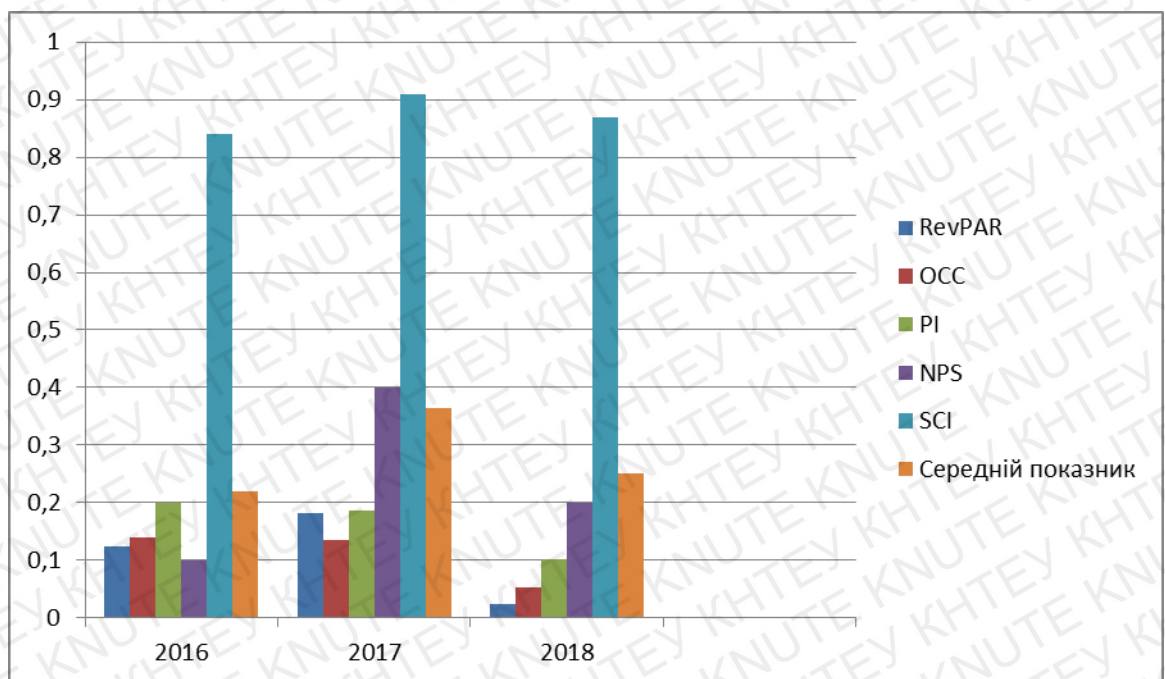
*Таблиця 2.13*

## Матриця вихідних даних для оцінки результативності системи якості готелю «Дельта», 2016-2018 рр.

Роки	Динаміка			NPS	SCI	Середній показник
	RevPAR	OCC	PI			
2016	0,125	0,14	0,2,	0,1	0,84	0,220
2017	0,181	0,136	0,186	0,4	0,91	0,36402
2018	0,023	0,052	0,10,2	0,2	0,87	0,25124

*Джерело: розробка авторів на основі [24]*

Продемонструємо показники в динаміці (рис. 2.2).



**Рис.2.2. Динаміка показників результативності системи якості  
готелю «Дельта»**

На основі розрахованих даних побудуємо карту позиціонування (рис. 2.3).



**Рис.2.3. Карта позиціонування системи якості готелю «Дельта»**

*Джерело: розробка авторів на основі [24]*

Прогнозовано, що готель «Дельта» потрапив у квадрант «економ», при невисокій ціні готель має досить високу якість обслуговування. Тому при дотриманні єдиних стандартів якості можна підвищити рівень послуг. Застосовуючи методологію, пропонувану у розділі 1 (таблиця 1.4). проведемо аналіз якості готельних послуг.

*Таблиця 2.14*

**Оцінювання якості готельних послуг готелю «Дельта»**

№ з/п	Критерії	Відгуки споживачів з різних джерел										Всього балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Швидкість, безпомилковість і точність обслуговування	3	4	3	5	3	4	5	3	4	4	38	3,8
2	Професіоналізм персоналу	4	2	3	4	5	3	2	2	3	4	32	3,2
3	Комплексність послуги	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	41	4,1
4	Оснащеність простору надання послуги	3	3	3	4	5	4	4	2	3	3	34	3,4
5	Відповідність стандартам якості	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4	41	4,1
6	Нейромаркетинговий контент	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	2,8
7	Репутація компанії	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	39	3,9
8	Якість менеджменту	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	41	4,1
9	Якість роботи зі зверненнями (рекламаціями)	3	3	4	5	4	5	3	2	3	4	35	3,5
10	Персоніфіковане	2	2	2	3	3	4	3	4	3	5	31	3,1

обслуговування																				
Середнє значення важливості оцінюваних критеріїв (B)																		3,6		

Середнє значення оцінюваних – 3,6 – показало посередній результат, що підтверджує позиціонування готелю в сегменті «економ», де зберігається гармонійне співвідношення середньої ціни та середньої якості.

Як відомо, якість готельного сервісу складається з трьох вимірів: функціональної якості, екологічної та технічної якості, які визначаються наступними параметрами: впевненість, точність, лояльність, відчутність та оперативність.

Дослідимо ці параметричні оцінки якості в готелі «Дельта», зважаючи на межі значень: присутність параметру – 1 бал, відсутність – 0 балів. Максимальна сума балів - 4. Отримані оціночні показники внесемо в таблицю 2.15.

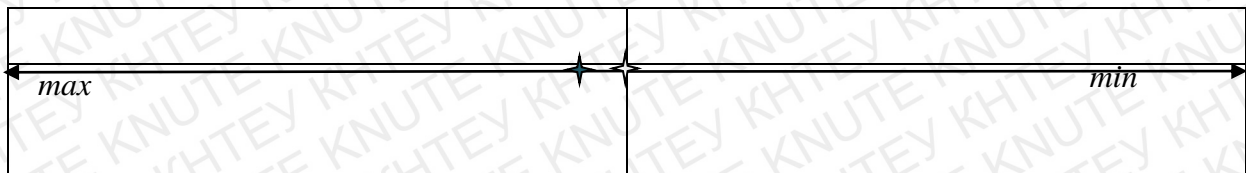
*Таблиця 2.15*

### **Параметрична оцінка системи управління якістю в готелі «Дельта»**

Виміри якості	функціональна	екологічна	технічна	Середня оцінка
Перша лінія обслуговування	3,9	3,0	3,0	3,3
Обслуговування в номерах	3,2	4,2	3,2	3,5
Ресторанне обслуговування	2,2	4,1	3,1	3,1
Бізнес-послуги	1,0	1,0	1,0	1,0
Побутові послуги	4,0	3,5	2,4	3,3
Рекреаційні послуги	1,0	1,0	0	0,7
Івент - послуги	0	0	0	0
Середнє значення (C)	2,2	2,4	1,8	2,1

Визначимо рівень якості готельних послуг на основі задоволеності споживачів та зобразимо отримані значення на модифікованій карті позиціонування якості послуг:

Зона відповідального ставлення	Зона ризику
Точка безпеки	



**Рис. 2.3. Карта позиціонування якості готелю «Дельта»**

За даними рис. 2.3 бачимо, що рівень якості знаходиться у наближеному діапазоні до точки безпеки. Так, наприклад, функціональна якість в готелі оцінена у 2,2 бали, екологічна якість – у 2,4 бали, а технічна 1,8 балів.

Як бачимо з модифікованої карти позиціонування якості рис. 2.3, існує три стратегічні напрями управління якістю послуг: відповідальне ставлення, коли враження від послуг та рівень задоволеності споживачів перевищують фахові оцінки; оперування ризиками – рівень якості не відповідає очікуванням споживачів та точка безпеки, що відповідає повній відповідності очікуваної та реальної якості послуг. Отже, очікувано у зоні відповідального ставлення проте наближеній до точки безпеки опинився готельний сервіс «Дельта», для якого якість та задоволеність споживачів варто перевести у пріоритетні завдання стратегічного управління та розвитку.

Таким чином, дослідження показали, що в цілому система управління якістю знаходиться у задовільному стані, що підтверджено відповідними розрахунками. Проте потребує удосконалення усіх параметрів якості: функціональної – здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки, що прямо залежить від кваліфікації, досвіду, вмінь, професійних навичок працівників, втілює корисні властивості послуг і характерні особливості процесу їх надання; технічної якості – визначає дотримання вимог до матеріально-технічної бази; екологічної – формується шляхом використання безпечних і екологічних матеріально-технічних концептів та принципів.





## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЮ «ДЕЛЬТА», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення якості послуг

В системі управління якістю, в основному, реалізуються дві стратегії або дві цілі: перша – система управління якістю потрібна як засіб підвищення результативності й ефективності діяльності готелю; друга – система управління якістю впроваджується тільки для одержання сертифіката якості.

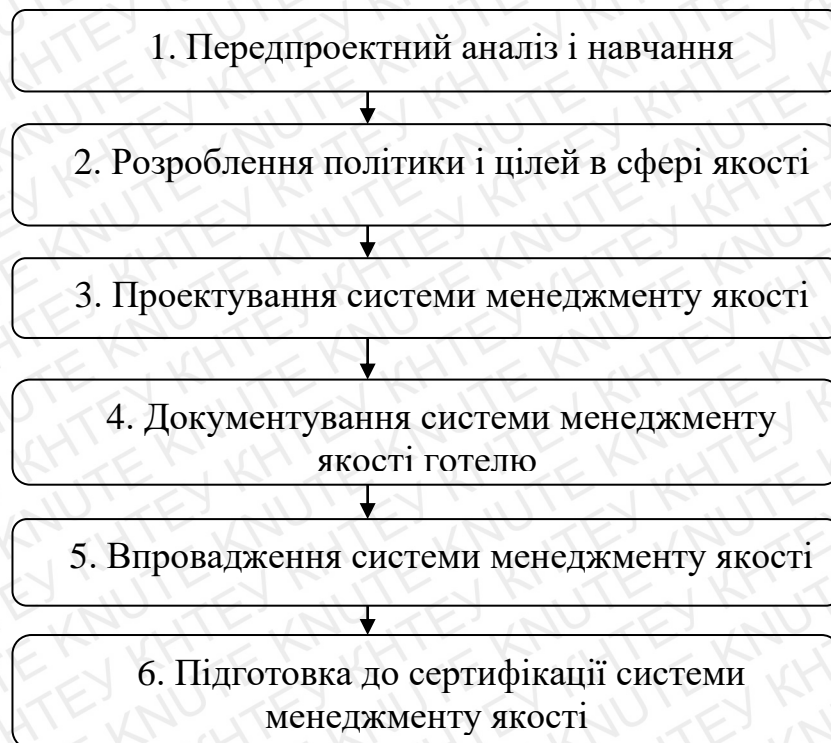
Звичайно користь від досягнення цих цілей різна. Досягнення першої цілі дозволить звести до мінімуму ризик формального впровадження, тоді як друга досить реально сприяє цьому. У процесі реалізації першої стратегії акцент робиться на поліпшення якості послуг і процесів діяльності. При цьому виникне природна потреба у затвердженні найбільш раціонального складу документів, у здійсненні об'єктивних внутрішніх аудитів, самооцінці діяльності, проведенні аналізу на основі фактичних даних та інформації, виділенні необхідних ресурсів для функціонування системи управління якістю. Вибір такої стратегії створить необхідні умови для реалізації основних принципів, на яких базуються стандарти серії ISO.

У процесі реалізації другої стратегії може виникнути велика ймовірність того, що система управління якістю буде впроваджена формально. Якщо у керівництва буде бажання одержати тільки сертифікат, то формалізм при впровадженні системи забезпечений. Також буде не тільки низька результативність та ефективність її функціонування, але і дискредитація ідеї серед посадових осіб та громадян як замовників послуг. При реалізації цієї стратегії впровадження системи якості в органі місцевого самоврядування, як правило, відбувається без відповідного аналізу стану діяльності та виявлення «вузьких місць» і всього того, що гальмує поліпшення якості роботи. Причому і після одержання сертифіката необхідні зміни в документи, що враховують зміни в процесах і наданні послуг, не вносяться.

Таким чином, пропонуємо готелю «Дельта» реалізувати стратегію сертифікації, яка підтвердить досить високу оцінку споживачів на сайтах бронювання та допоможе підвищити якість послуг, долаючи негативні результати, отримані в результаті проведених аналітичних досліджень.

Так, сертифікацію проводить орган з сертифікації ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ», до якого пропонуємо подати заявку (Додаток В). Це дозволить сформувати власний репутаційний та іміджевий капітал, забезпечити собі легітимність та регулятивність бізнес-процесів, скерувати систему операційною діяльності на контроль над дотриманням вимог законодавства та очікувань споживачів.

Таким чином, для успішного функціонування готелю «Дельта» необхідно формування і підтримання ефективної системи управління, складовою частиною якої є менеджмент якості. В основу формування системи менеджменту якості можуть бути покладені МС ІСО серії 90001, яка повинна включати наступні етапи.



**Рис. 3.1. Формування системи менеджменту якості готелю «Дельта»**

Передпроектний аналіз і навчання включає аналіз організаційних і техніко-економічних умов впровадження МС ІСО серії 9000 і проведення базового навчання в області менеджменту якості керівників підприємства і провідних фахівців, а саме:

- аналіз діючої на підприємстві нормативної та технічної документації, що встановлює вимоги до технічного рівня і рівня якості послуг;
- аналіз стану технологічних процесів, повноти і правильності проведення контролю якості послуг;
- аналіз стану матеріально-технічної бази;
- аналіз якості використовуваних матеріально-технічних засобів: миючих засобів, постільної і столової білизни, посуду, ресторанної продукції і покупних виробів тощо;
- аналіз якості персоналу та підвищення кваліфікації.

Розроблення політики і цілей в області якості погоджується із частиною загальної політики і стратегії підприємства. При цьому в готелі «Дельта» враховуватимуться наступні перспективи:

- подальші поліпшення, необхідні для успішної діяльності організації. Цей крок передбачатиме постійне впровадження інновацій в технологічних та технічних аспектах готельного бізнесу, впровадження нових додаткових послуг, що відповідають запитам споживачів;
- очікуваний чи бажаний ступінь задоволеності споживачів. Для цього готель позиціонує себе шляхом сертифікації на категорію 2\*;
- підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Впровадження інновацій потребує удосконалення фахових компетентностей;
- потреби та очікування інших зацікавлених сторін. Власник та менеджмент готелю повинні бачити соціальний та економічний ефект від впровадження системи сертифікації та співвідносити із стратегічними цілями;
- ресурси, необхідні для виходу за рамки вимог МС ІСО серії 9000, більші, ніж отримуваний прибуток, тому потрібно шукати додатков власні та позикові джерела фінансових ресурсів;

- потенційний внесок постачальників та партнерів передбачає додаткові фінансові вливання та додаткового часу для провадження та реалізації стратегії сертифікації.

Проектування системи менеджменту якості, в свою чергу, визначає основні та допоміжні бізнес-процеси і здійснює розподіл відповідальності і повноважень керівництва в системі.

Документування системи менеджменту якості готелю «Дельта» включатиме:

- 1) документально оформлені політику і цілі в області якості;
- 2) настанову з якості, що містить область застосування системи менеджменту якості; перелік документованих процедур, розроблених для системи управління якістю; опис взаємодії процесів системи менеджменту якості, матрицю відповідальності;
- 3) документовані процедури: управління документацією; управління записами про якість; проведення внутрішніх перевірок; управління невідповідностями; коригувальних та запобіжних дій;
- 4) документація з ідентифікації, зберігання, захисту, відновлення, визначенні термінів збереження і вилучення записів щодо управління якістю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Записи в СУЯ відповідно вимогам МС ІСО-9001 готелю «Дельта»**

Пункт ІСО-9001	Зміст записів	Види записів
5.6.1	Аналіз з боку керівництва	Акти аналізу, протоколи «дня якості», протоколи наради
6.2.2	Освіта, підготовка, навички та досвід персоналу	Особисті справи співробітників, журнали, картки у відділі кадрів
7.1	Відповідність процесів вимогам	Журнали з бронювання і реєстрації, журнали обліку обороту оборотних засобів
7.2.2	Аналіз вимог до послуг	Протокол про наміри
7.3.2	Вхідні дані проектування та розроблення нових послуг	Технічне завдання на розробку
7.3.4	Аналіз проекту та розробки	Висновок за проектом
7.3.6	Затвердження проекту та розробки	Стверджувальний підпис на акті

Пункт ISO-9001	Зміст записів	Види записів
7.3.7	Зміни проекту та розробки	Повідомлення про зміну
7.4.1	Результати постачальників	Реєстр надійних постачальників
7.5.2(1)	Валідація процесів забезпечення експлуатаційної діяльності	Протокол перевірки спеціальних процесів, поопераційного контролю
7.5.3	Ідентифікація послуг	Логотипи, брендбук
7.5.4	Власність споживача втрачена, пошкоджена. Власність готелю пошкоджена споживачем	Акти пошкодження майна, акти забутих речей
8.2.2	Результати внутрішніх перевірок	Графік внутрішніх перевірок, звіти та акти внутрішніх перевірок
8.2.4	Відповідність послуг критеріям	Сертифікати відповідності
8.3	Характер невідповідностей, вжиті дії	Фіксування рекламацій. Робота з відгуками
8.5.2	Результати вжитих коригувальних дій	Відмітка в плані коригувальних дій
8.5.3	Результати вжитих запобіжних дій	Відмітка в плані

Звичайно, документування та контроль вимагатимуть додаткових витрат часу та грошей. Тому для оптимізації цього процесу в рамках діючої організаційної структури (рис. 2.1) дані функції варто покласти на директора готелю, менеджера та бухгалтера. При цьому, зовнішній контроль буде забезпечено шляхом доступу до документації працівникам готелю та іншим зацікавленим сторонам, виходячи з політики формування інформаційної системи на підприємстві в цілому.

Останнім етапом реалізації стратегії управління якістю є впровадження системи менеджменту якості в готелі та проведення сертифікації готелю. На даному етапі передбачається проведення внутрішнього аудиту на забезпечення сертифікаційним вимогам, введення в дію документації з системи менеджменту якості.

Упровадження системи управління якістю пов'язане з затратами. Але якщо функціонування її не буде забезпечувати необхідний ефект, то ці затрати будуть невиправдані. Тому впровадження системи якості повинно здійснюватись виходячи з внутрішньої потреби, метою якої однозначно повинно бути підвищення результативності й ефективності діяльності готелю.

### 3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів

Стратегії управління якістю в готелі «Дельта» повинні базуватися на дослідженні вже існуючих систем контролю якості та цілей управління якістю.

Враховуючи, що пропоновані цілі з проведення сертифікації готельних послуг є різноплановими завданнями, які вимагають витрат часу та коштів, пропонуємо відібрати найбільш перспективні альтернативи. В основі відбору покладено два критерії «терміновість впровадження заходу, що впливає на якість послуг» та «простота реалізації з позиції економії часу та коштів».

Вибір здійснено на основі залучення 10 експертів, які були залучені і до оцінки системи управління якістю готелю «Дельта» у попередньому розділі. Оцінки відповідають трьохпозиційній шкалі. Так, за критерієм терміновості 3 бали – найвища терміновість впровадження, 2 – середнє значення, 1 – не надто терміново (з впровадженням заходу можна почекати певний час). За критерієм простоти реалізації 3 бали – абсолютна ймовірність реалізації, 2 – альтернатива середньої важкості, 1 – витрати часу або коштів значно вище за очікуваний ефект. Середнє значення оцінок експертів за кожною альтернативою представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

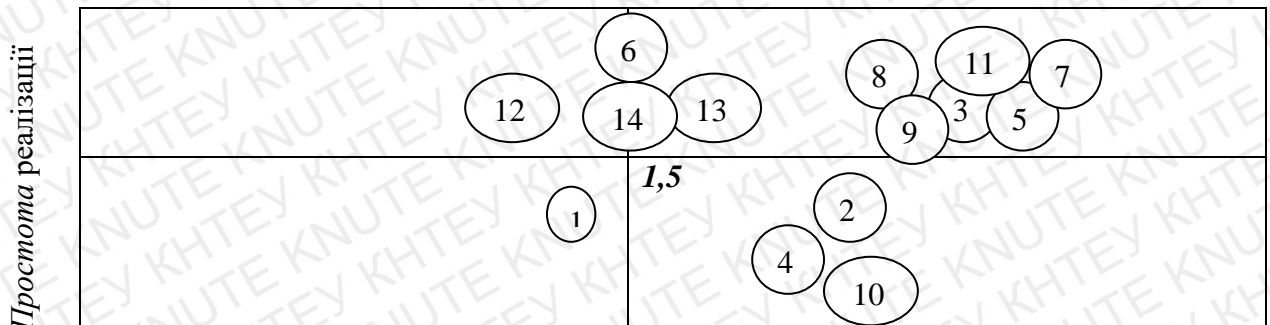
#### Альтернативи формування системи управління якістю в процесі підготовки до сертифікації

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Важливість	Простота реалізації
1	2	3	4
1	Створення системи навчання і тренінгів персоналу для підготовки до роботи в нових умовах	1,25	1,375
2	Надання необхідної інформації на сайті	1,75	1,25
3	Поліпшення матеріально-технічної бази	2,5	2,5
4	Впровадження стандартів управління якістю в готелі	2,375	1,625
5	Розробка програми управління та контролю якості	2,625	2,5

1	2	3	4
6	Робота з з документацією	2,875	1,5
7	Зміна вивіски	2,625	2,875
8	Розробка заходів для подолання різних видів ризиків, хеджування	2,25	2,625
9	Визначення цілей для проходження сертифікації	2,375	1,75
10	Розробка програми адаптації та мотивації персоналу до перетворень	1,75	1,25
11	Розробка процедури внутрішнього та зовнішнього аудиту системи якості	2,75	2,75
12	Створення бренд-буку	1,375	1,625
13	Розробка процедури проведення сертифікації готелю та її проведення	1,625	2,375
14	Введення служби внутрішнього контролю, що виконує функцію моніторингу недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій, кодексів поведінки тощо	2,5	1,5

Розраховано за [20; 25; 28-32]

На рис. 3.2 усі альтернативи зображено у двомірній площині, яку поділено на чотири квадранти – альтернативи: нетермінові та складні у реалізації (лівий нижній квадрант); з найвищою терміновістю, та складні для реалізації (правий нижній квадрант); альтернативи нетермінові та достатньо прості у реалізації (лівий верхній квадрант) та термінові і легко реалізовані альтернативи (правий верхній квадрат).



**Рис. 3.2. Пріоритетність стратегічних заходів формування системи управління якістю в процесі проведення сертифікації готелю «Дельта»**

Як видно з рисунку 3.2 пріоритетними заходами для проходження

сертифікації готелю «Дельта» повинні стати альтернативи:

- 3 – поліпшення матеріально-технічної бази;
- 5 – розробка програми управління та контролю якості;
- 6 – робота з документацією;
- 7 – зміна вивіски;
- 8 – розробка заходів для подолання різних видів ризиків, хеджування;
- 9 – визначення цілей для проходження сертифікації;
- 11 – розробка процедури внутрішнього та зовнішнього аудиту системи якості;
- 13 – розробка процедури проведення сертифікації готелю та її проведення;
- 14 – введення служби внутрішнього контролю.

Пріоритетні, але важкі до впровадження в даному готельному підприємстві заходи розділились на надання необхідної інформації на корпоративному сайті, впровадження корпоративних стандартів в готелі та розробку програми адаптації та мотивації персоналу до перетворень.

Таким чином, означені напрями формування корпоративної культури вимагають ретельної підготовки персоналу до впровадження змін, і, в більшості, є недорогими та дієвими.

Тому для їх впровадження важливим є проведення роз'яснювальної роботи з намічених змін на підприємстві для персоналу для надання більшої інформації про заплановані перетворення, цілі, необхідні компетентності, знання та вміння, а також роз'яснення переваг та недоліків на різних етапах впровадження. Незважаючи на те що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в компанії. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал компанії залучений в сам процес, наскільки зрозумілі і прозорі цілі організаційних змін. Таку роботу зручно проводити в форматі тренінгу або семінару, де можна обговорити існуючі проблеми, питання та занепокоєння.

Витрати для реалізації проекту по впровадженню системи якості і



проведення сертифікації будуть здійснені, в основному, за рахунок власних (чистого прибутку, амортизаційних відрахувань) джерел фінансування інноваційного проекту, а також кредиту. Видатки коштів по проекту виникають при залученні інвестицій, окрім того відтік готівки відбувається через поточні інноваційні витрати, сплату податків, відсотків за кредитами, погашення позик [32]. Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Вихідні планові дані основних показників ефективності впровадження СУЯ та сертифікації готелю «Дельта» на 2019-2020 рр.**

Показник	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), грн	355 120
ЕВІТДА (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	268 325
Рентабельність по ЕВІТДА,%	75,6
2. Термін окупності, років	1
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту, грн.	1 531 708
4 Грошові потоки по кварталах, грн.:	289350
в 1 квартал	289350
в 2 квартал	295600
в 3 квартал	302520
в 4 квартал	318500
в 1 квартал 2020 року	325680
5. Ставка дисконту,%	36

*Джерело [складено автором]*

Для реалізації запланованого проекту «Впровадження СУЯ та сертифікація готелю «Дельта»» керівництву підприємства потрібно мати як власні фінансові ресурси, так і залучені. Згідно з рішенням директора підприємства, найкращим варіантом було б взяти кредит в банку. Розрахунок строку окупності інвестиційного проекту буде проходити за умов того, що підприємство бере кредит в банку сумою 200 000 грн. на 5 кварталів, ставка дисканту 36 % (залежить від відсоткової ставки взятих грошей в банку, рівня інфляції, а також включає ризики які можуть бути при впровадженні і подальшій експлуатації проекту). Під час розрахунків також врахуємо

ймовірні вигоди від реалізації проекту. Впровадження запропонованого проекту сприятиме подальшому розвитку підприємства, що в першу чергу дозволить суттєво знизити витрати на оплату праці, матеріальні затрати і інші операційні витрати, збільшити обсяги продажу готельних послуг. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проводиться за формулою 3.1. Результати обрахунків занесено до табл. 3.4.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^k} - IC \quad (3.1)$$

де  $Bt$  – вигоди проекту в рік  $t$ ;

$Ct$  – витрати проекту у рік  $t$ ;

$t$  – ставка дисконту (36%);

$n$  – тривалість реалізації проекту.

Таблиця 3.4.

**Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV проекту  
«Впровадження СУЯ та сертифікація готелю «Дельта»»**

Період часу (t), квартал	Інвестиції	Доходи (Bt)	Витрати (Ct)	Bt-Ct	Кдиск (1/(1+i) <sup>t</sup> )	Чисті дисконтовані надходження
0	200000	-	-	-	1	-
1		289350	55900	233450	0,926	216174,7
2		295600	61320	234280	0,857	200777,96
3		302520	65090	237430	0,794	188519,42
4		318500	68800	249700	0,735	183529,5
5		325680	70700	254980	0,681	173641,38

Джерело: складено автором

$$NPV = 962643 - 200000 = 762643 \text{ грн}$$

Виходячи з отриманих обрахунків, бачимо що NPV даного проекту становить 762643 грн, що є досить позитивним для компанії. Так як витрати проекту порівняно до прогнозованого доходу є у своєму еквіваленті меншими, то і проект можна вважати ефективним та прибутковим.

Наступним розрахуємо індекс рентабельності вкладених коштів за формулою 3.2:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^n} \div IC = \frac{762643}{200000} = 3,8 \quad (3.2)$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (3,8), проект з впровадження СУЯ та проведення сертифікації є ефективним і доцільним для готелю. Також, розрахуємо коефіцієнт вигод/витрат, який показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні (3.3):

$$BCR = \sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+i)^n} \div \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+i)^n} \quad (3.3)$$

де  $Bt$  – вигоди проекту в рік  $t$ ;

$Ct$  – витрати проекту у рік  $t$ ;

$t$  – ставка дисконту (36%);

$n$  – тривалість проекту.

$$BCR = \frac{289350 \times 0,926 + 295600 \times 0,857 + 302520 \times 0,794 + 318500 \times 0,735 + 3325680 \times 0,681}{55900 \times 0,926 + 61320 \times 0,857 + 65090 \times 0,794 + 68800 \times 0,735 + 70700 \times 0,681} = 4,78$$

Пропоновані заходи є ефективними, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 4,78 грн прибутку. Для оцінювання запропонованого проекту «Впровадження СУЯ та сертифікація готелю «Дельта»» та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Показники оцінювання проекту «Впровадження СУЯ та сертифікація готелю «Дельта»»**

Показник	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	762643	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	3,8	Проект є прибутковим
Показник вигод/витрат (BCR)	4,78	Проект приймається

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність проведення сертифікації та впровадження системи управління якістю. Тому

для ефективної діяльності готелю «Дельта» слід і надалі розвиватися, слідувати світовим тенденціям, постійно запускати нові послуги та проекти для збільшення ефективності діяльності своєї діяльності. Щоб організаційно-економічний механізм готелю працював на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку як злагоджена система, потрібно постійно удосконалювати окремі його елементи при цьому не забуваючи про взаємозалежність кожного елементу та забезпечення якості.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо управління якістю послуг у ПП «Фірма Ніна-М», м. Київ дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Обґрунтовано, що одним з важливих напрямів господарської діяльності готельного підприємства є задоволення потреб споживачів та забезпечення високої якості послуг та обслуговування.

2. Узагальнення наукової літератури щодо трактування терміну «якість» показало еволюційний шлях трансформації поняття, яке, в основному спрямовується на продукт, і представляє собою не лише сукупність певних його характеристик та властивостей, що відрізняють його від іншого, аналогічного, але й наявність тих властивостей, що в повному обсязі задовольняють вимоги та бажання споживачів. Доведено, що якість – це ступінь відповідності та досконалості характеристик і властивостей продукту (послуг) стосовно вимог та потреб споживачів.

3. Узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо становлення та розвитку управління якістю послуг показав, що процес управління якістю, що забезпечує як базові, так і розширені потреби споживача, є предметом стандартизації й нормативного регулювання. Тому розроблені відповідні стандарти: 1) ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник; 2) ISO 9001:2015. Система управління якістю. Вимоги; 3) ISO 9004:2012. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників; 4) ISO 19011:2015. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління, які є принциповими положеннями менеджменту якості усіх економічних суб'єктів.

4. Теоретично обґрунтовано складові механізми управління якістю готельних послуг та розглянути методичні основи його реалізації. Так, механізм управління якістю послуг, реалізується через системи управління якістю, управління процесами, управління персоналом та управління

ресурсами, що включають забезпечення самого процесу управління діяльністю та поліпшення якості, яка містить закони управління якістю, об'єкт управління якістю, фактори управління якістю, функції та методи управління якістю, інформацію, методику та належну організаційну структуру, а також технічні засоби до проведення аудиту якості готельних послуг.

5. Теоретико-методичною основою оцінки рівня якості готельних послуг стали інструменти оцінювання якості, які прийнято поділяти на якісні, кількісні і комплексні. Зокрема застосовано кваліметричні методи оцінки.

6. Організаційно-управлінський аналіз діяльності готелю «Дельта» показав як позитивні моменти, так і низку проблем. Серед позитивного, слід виокремити досягнення основних поставлених цілей з якості, крім оснащення готельних номерів, що може спричинити зниження задоволеності споживачів від отриманих послуг; достатню вмотивованість персоналу до поліпшення якості готельних послуг. Аналіз процесів управління показав досить задовільний результат, але потребує ще роботи над визначеністю об'єктів та критеріїв, за якими здійснюватиметься контроль якості надання послуг. Серед негативних тенденцій, варто відмітити погіршення фінансових показників. Так, підприємство знаходиться у важкому фінансовому положенні, і у звітному році скорочення збитку на 23,9%, в даному випадку, не є позитивною тенденцією готелю «Дельта». Аналізуючи розраховані коефіцієнти можна зробити наступні висновки: низький рівень ліквідності підприємства ( $0,78 < 1$ ); коефіцієнт термінової ліквідності ( $0,78 < 1$ ) демонструють нездатність виконувати свої поточні зобов'язання; досить низький рівень коефіцієнта платоспроможності ( $0,35 < 0,5$ ) говорить про те, що більша частина майна була сформована за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт маневреності вище рівня, що рекомендується, тобто у підприємства є власний капітал, яким можна вільно маневрувати з метою збільшення закупівель та інше. Високий коефіцієнт автономії показує велику частку коштів, вкладених власниками в загальну вартість майна фірми. Це ж

підтверджують дані пасиву балансу. Коефіцієнт автономії вище 50% говорить про те, що підприємство могло б, реалізувавши половину майна, погасити боргові зобов'язання. Значення коефіцієнта фінансової незалежності менший 1, вказує на дефіцит оборотних коштів у підприємства протягом року, тобто неспроможність готелю покрити всі заборгованості.

7. Досліджуючи вплив факторів на діяльність готелю «Дельта» було виявлено низький рівень інформованості споживачів про послуги підприємства; незначну прихильність споживачів до послуг «Дельта»; реалізацію конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів. Готель досить тривалий час реалізовував стратегію диверсифікації концентруючи зусилля на удосконаленні та розширенні асортименту послуг, що сприяло поліпшенню якості готельних послуг та обслуговування.

8. Дослідження рівня якості показали, що в цілому система управління якості послуг готелю «Дельта» знаходиться у задовільному стані, що підтверджено відповідними розрахунками: функціональна якість в готелі оцінена у 2,2 бали, екологічна – у 2,4 бали, а технічна – 1,8 балів. Таким чином, рівень якості знаходиться у наближеному діапазоні до точки безпеки, тому якість та задоволеність споживачів варто перевести у пріоритетні завдання стратегічного управління та розвитку.

9. Спираючись на результати теоретичних і практичних досліджень діяльності готелю «Дельта» запропоновано до впровадження стратегію сертифікації та впровадження системи управління якістю.

10. Економічний ефект заходів, спрямованих на поліпшення якості готельних послуг показав позитивні прогнози: чистий дисконтований дохід (NPV) – 762,643 тис. грн., індекс прибутковості (PI) становитиме 3,8, показник вигід/витрат (BCR) – 4,78. Тому запропоновані заходи щодо поліпшення якості варто прийняти до реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.  
http://khoda.gov.ua/image/catalog/files /%209001.pdf](http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf)
2. Система управління якістю. Вимоги. ISO 9001:2008.
3. Система управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001:2009.
4. Система управління якістю. Основні положення та словник. ISO 9000:2005. 4. Система управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000:2007.
5. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. ISO 9004:2009.
6. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. ДСТУ ISO 9004:2000.
7. Система управління якістю. Настанови щодо проведення аудитів. ISO 19011:2002.
8. Система управління якістю. Настанови щодо проведення аудитів. ДСТУ ISO 19011:2003.
9. Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. ДСТУ IWA 4:2009 (IWA 4:2009, IDT).
10. Постанова КМУ від 11.05.2006 р. № 614 “Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”.
11. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади (Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Голодержслужби України від 31.07.06 р. № 273/221)
12. Аристотель. Сочинения: В 4 т. / Аристотель [АН СССР; Институт фило/ под ред. В.Ф. Асмус] — М.: Мысль, 1975. — 550с. Т. 1 — 550 с. 2.
13. Безверхня Ю.В. Управлінський аналіз як складова управлінського обліку / Ю.В. Безверхня // Збірник ТДАТУ. –№18. - Т.3.- 018. – С.21-27.



14. Босовська М.В., Бовш Л.А., Охріменко А.Г. // **Оцінювання якості готельних послуг** /Л.А. Бовш, М.В. Босовська, А.Г. Охріменко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019 - №4 – С.25-32.
15. Бубела Т. Що ж таке якість товару? / Т. Бубела, Т. Бойко, П. Столярчук // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2005. — № 4 — С. 51-54.
16. Гличев А.В. Основы управления качеством / А.В. Гличев — Мн.: Издательство АМИ, 20188. — 478 с.
17. Генрі Р. Нив. Простір Доктора Демінга / / Генрі Р.Нив [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm047-1-3.html>
18. Головне управління статистики у м. Києві // <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3300&lang=1>
19. Гунькало А. В. Управління якістю продукції (послуг) за допомогою експертних систем / Гунькало А. В., Бойко О. В., Дорош Н. В. // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні інформаційні технології в економіці, менеджменті та освіті», Львів-2010. – С. 63-64.
20. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством. 2016. № 1 (38). – С. 168-173.
21. Колективні засоби розмішування в Україні у 2018 році. Статистичний збірник: Державна служба статистики України. - Відповідальний за випуск О. О. Кармазіна. – Київ, 2018. - 142 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_kzr\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2017.pdf)
22. Мазаракі А.А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А. А. Мазаракі, М. В. Босовська // БІЗНЕСІНФОРМ. – № 7. – 2013. – С. 299–308.
23. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О.І. Момот — К: Центр учбової літератури, 2014. — 368 с.
24. Осадчук О.П. Наукові підходи до визначення поняття «якість» / О.П. Осадчук // Наукові праці НУХТ - № 44 - С.155-159.

25. Оценка удовлетворенности и лояльности клиентов // МТП / <https://mtp-global.com/customer-satisfaction-index-2>
26. Столярчук П.Г. Методи оцінювання систем управління якістю / П.Г. Столярчук, Р.І. Байцар, А.В. Гунькало // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – №68. – С. 244-247.
27. Управління якістю готельних послуг: монографія/ Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 234 с.
28. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харингтон — Пер. с англ. — Мн.: МГУ, 2007. — 296 с.
29. Чабан О. Векторний метод оцінювання якості / Чабан О. // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – Вип. 69. – С. 126-129.
30. Чередниченко А. О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства / А. О. Чередниченко, Калінін М.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2016. — № 55. С. 68-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_56\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_11).
31. Шаповал М.І. Менеджмент якості / М.І. Шаповал — К: Знання, 2013. — 475 с.
32. Шкабара Т. Особливості формування якості ресторанного продукту / Т. Шкабара // Товари і ринки. – 2014. – № 1. – С. 107-113.
33. ArtBuild Hotel Group завершила маркетингове дослідження готельного ринку Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.artbuild.com.ua/ua/category\\_13/item\\_56.html](http://www.artbuild.com.ua/ua/category_13/item_56.html)
34. Bovsh L., Gopkalo L. Compliance quality the luxury hotel service // Мат-ли ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права», КНТЕУ (21.10 – 22.10. 2019 р.)
35. Cronin J.J. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension / J.J. Cronin, S.A. Taylor // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56. – P. 55–68. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/profile/J\\_Cronin\\_Jr/publication/225083621\\_Measuring\\_Service\\_Quality\\_\\_A\\_Ree](https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/publication/225083621_Measuring_Service_Quality__A_Ree)

xamination\_And\_Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf.

36. Evans J.R. The management and control of quality / Evans James R., Lindsay William M. – 5<sup>th</sup> ed. – South-Western, a division of Tomson Learning, 2002. – P. 838

37. Feigenbaum A.V. Quality and Productivity / A.V. Feigenbaum // Quality Progress. – 1977. – P. 18–21. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=6646>.

38. JLL, The property consultancy company. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.us.jll.com>

39. Hawlena J., Koproń J., Chudyga P.. Selected aspects of evaluation of service standards in hotel industry// Organizacja i zarządzanie. – 2016. - №6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://yadda.icm.edu.pl/.../10\\_O\\_HAWLENA\\_KOPRON\\_CHUDY...](http://yadda.icm.edu.pl/.../10_O_HAWLENA_KOPRON_CHUDY...)

40. [Jing-hua Shi](#), Qiang Su. Evaluation of Hotel Service Quality Based on Customer// Satisfaction – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4280099/metrics#metrics>

41. Karatepe, O., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Measuring service quality of banks: Scale development and validation. Journal of Retailing and Consumer Services, 12(5), 373–383

42. 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. - Vol. 4(1), pp. 371–381, 2014.

43. Nadiri, H., Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(6), 469–480.

44. Najafi S., Saati S., Tavana M. (2015). Data Envelopment Analysis in Service Quality Evaluation: An Empirical Study. Journal of Industrial Engineering International. 11. 319-330. 10.1007/s40092-014-0090-6.

45. Salszar A., Costa J., Rita P. (2010). A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 2 Issue: 4, pp.383-397. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/17554211011074047>

46. Sharma K., Sharma A. Evaluation of the Service Quality for Hotel Industry - A Case Study // *Advances in Computational Sciences and Technology*. – 2017. - Volume 10, Number 6. - PP. 1615-1619.

47. TripAdvisor hotel in . – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.tripadvisor.com/](http://www.tripadvisor.com/)

