

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ
ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ»

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Пилипенко
Юлії Юріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

ВедмідьНадія
Іванівна

*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 випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Пилипенко Юлії Юріївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Сервісна стратегія готельного комплексу «Київ», м. Київ».

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації сервісної стратегії суб’єкта готельного бізнесу

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації сервісної стратегії суб’єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації сервісної стратегії суб’єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Методичні основи розроблення і реалізації сервісної стратегії суб’єкта готельного бізнесу; Методичні підходи до визначення рівня сервісу у готельному бізнесі; Динаміка основних економічних показників готельного комплексу «Київ» за 2018- 2018 роки; Оцінка рівня сервісу готельного комплексу «Київ», м. Київ; Напрями удосконалення сервісної стратегії готельного комплексу «Київ», іїв на ринку; Структурно-функціональна блок-схема формування системи управління сервісом готельного комплексу «Київ», м. Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо сутності, ролі та особливості сервісної стратегії в готельному бізнесі

1.2. Методичні підходи до оцінки якості сервісу в готелі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз організаційно-економічних передумов формування сервісної стратегії

2.2. Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства

2.3. Аналіз рівня якості послуг та ефективності діючої системи менеджменту якості сервісу

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ

3.1. Формування концептуальних положень сервісної стратегії готелю

3.2. Розроблення методичних підходів до формування системи управління сервісом та оцінка її ефективності

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

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

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

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

10. Завдання прийняв до виконання
Студент Пилипенко Ю.Ю.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Пилипенко Юлія Юріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні засади сервісу субекта готельного бізнесу. Проведено дослідження сервісної стратегії готельного комплексу «Київ», м. Київ, оцінено відповідність рівня сервісу сучасним потребам споживачів, визначено вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на забезпечення сервісу у готелі. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення сервісної стратегії досліджуваного підприємства шляхом розроблення концептуальних положень сервісної стратегії, формування та впровадження системи управління сервісом на засадах розгортання цілі підвищення якості послуг за методологією SMART; у роботі здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведмідь Н.І.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Пилипенко Юлія Юріївна
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо сутності, ролі та особливості сервісної стратегії в готельному бізнесі .	11
1.2. Методичні підходи до оцінки якості сервісу в готелі.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ	
2.1. Аналіз організаційно-економічних передумов формування сервісної стратегії	23
2.2. Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства	31
2.3. Аналіз рівня якості послуг та ефективності діючої системи менеджменту якості сервісу.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ	
3.1. Формування концептуальних положень сервісної стратегії готелю	48
3.2. Розроблення методичних підходів до формування системи управління сервісом та оцінка її ефективності.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Управління процесом підвищення якості сервісу є невід'ємною частиною соціально-економічної політики кожної держави, яка бачить себе рівноправним партнером у міжнародному співтоваристві. Саме тому серед стратегічних пріоритетів ефективного розвитку України проблема підвищення якості функціонування всіх сфер національного господарського комплексу є однією з визначних. Проблеми сервісу повинні розглядатись як неодмінна умова подолання труднощів перехідного періоду до ринкової економіки.

Дієвим засобом подолання наявної економічної кризи та забезпечення функціонування підприємств готельного господарства на регіональному ринку України виступає вдосконалення структурно-функціональної системи управління процесами підвищення якості сервісу.

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

Сервіс – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін життєдіяльності як людини, так і підприємства та суспільства в цілому. Підвищення якості сервісу у сучасних умовах господарювання виступає найважливішим фактором соціального рівня життя, економічного розвитку підприємств та екологічно безпечного довкілля.

Роль і значення якості сервісу постійно зростає під впливом розвитку технологій виробництва і потреб людини. Підйом рівня культури і освіти з кожним днем робить споживачів все більш розбірливими.

Діяльність у сфері управління якістю сервісу в готельному господарстві не носить системного інтегрованого характеру в силу як суб'єктивних, так і об'єктивних причин. Суттєвою серед них є відсутність наукових та прикладних розробок щодо управління якістю діяльності сервісу

підприємств готельного господарства на основі формування та реалізації сервісної стратегії.

Ступінь розробленості проблеми. Вагомий внесок у дослідження окремих складових управління якістю як послуг, продукції, сервісу, так і в цілому діяльності та управління підприємствами здійснили провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: Е. Демінг, Д. Джуран, К. Ісикава, Ф. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, Дж. Харрінгтон, К. Хьюберт, О. Аристов, Ю. Адлер, Н. Ведмідь, Н. Голошубова, О. Кузьмін, А. Мазаракі, І.Мазур, Н. Мережко, С. Мельниченко, Ю. Огвоздін, В.Окрепилов, В. Спіцнадель, Т. Ткаченко, Н. Тарнавська, С. Фомичев, О. Чернега, М.Шаповал та інші. Проте питання формування сервісної стратегії підприємств готельного господарства залишаються малодослідженими.

В роботах цих авторів доведено, що основним імперативом сучасного економічного процесу є забезпечення якості сервісу. Кожне підприємство при цьому обирає індивідуальний проект підвищення ефективності своєї діяльності, розробляючи та впроваджуючи системи якості та беручи до уваги варіативність зовнішніх та внутрішніх факторів, спонукаючих мотивів і обмежень.

Актуальність цих напрямків, їх недостатнє теоретичне, методологічне і практичне опрацювання визначили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета роботи - дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення зазначеної мети передбачало постановку і вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та структуру сервісної стратегії суб'єкта готельного бізнесу;
- визначити характерні риси та особливості формування сервісної стратегії в готельному бізнесі;

- виявити економічні та організаційні передумови для надання високоякісного сервісу в готельному комплексі «Київ», м. Київ;
- оцінити рівень якості сервісу в готелі та його відповідність сучасним потребам ринку;
- проаналізувати вплив чинників на реалізацію сервісної стратегії досліджуваного підприємства;
- сформувати концепцію сервісної стратегії готелю;
- розробити методичні підходи до формування системи управління сервісом.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: В процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: *системний підхід, теорія інформації й інші інструменти економічної кібернетики* – при аналізі категоріального апарату, положень сучасної сервісної стратегії; *методи аналізу і синтезу, міжсистемного підходу, спостереження, порівняння, узагальнення, абстрагування і формалізації* – для обґрунтування положень концепції сервісної стратегії, принципів її реалізації; для оцінки економічного та організаційного потенціалу підприємства. Серед спеціальних методів використовувалися *методи структурного моделювання* – при побудові моделей інтегрованих процесів формування якості сервісу, мотивації якості; *методи детермінованого факторного аналізу* – для формування інструментарію аналізу рівня якості сервісу та ін..

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в теоретичному узагальненні і розробці пропозицій щодо вдосконалення сервісної стратегії шляхом розроблення та впровадження систем управління якістю. Елементи наукової новизни відображені наступних положеннях:

удосконалено:

- модель системи управління якістю сервісу суб'єкта готельного бізнесу на засадах розгортання цілі підвищення якості послуг за методологією *SMART*, що дозволить здійснювати управління діяльністю підприємства як системою взаємозалежних процесів та субпроцесів, що забезпечить високу якість сервісу, задоволення потреб споживачів готельних послуг, отримання конкурентних переваг суб'єктом готельного бізнесу.

Практичне значення. Розроблення концептуальних положень і методичних основ сервісної стратегії суб'єкта готельного бізнесу дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з управління якістю сервісом, а також при розробленні окремих положень внутрішніх нормативних документів системи управління якістю базового підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що впровадження запропонованих напрямів удосконалення сервісу у базовому підприємстві дозволить підвищити результативність та ефективність господарської діяльності готелю та надасть йому нові конкурентні переваги на ринку.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Додаток А).

Структура та обсяг випускної роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг випускної роботи викладено на сторінках, у тому числі основного тексту 70 сторінок. Вона включає 12 ілюстрації, 19 таблиць, список використаних джерел з 94 найменувань, має 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо сутності, ролі та особливості сервісної стратегії в готельному бізнесі

Досить важливою в умовах фінансової кризи, пріоритету споживача в процесі обслуговування та забезпечення конкурентних позицій підприємств є сервісна стратегія.

Вітчизняний автор Є.В. Крикавський стверджує, що сервіс- це процес обслуговування клієнта, що пов'язаний із вирішенням таких питань [47, с. 281]:

- який рівень витрат є доступним для забезпечення прийнятого рівня обслуговування клієнта;
- яка ефективність може бути отримана у разі підвищення рівня обслуговування клієнта;
- який рівень обслуговування можна вважати стандартним і яка ситуація з цим у конкурентів.

«Сервіс – це сукупність видів діяльності із створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства» - зазначає автор багатьох досліджень, які стосуються саме обслуговування клієнтів Н.Арифудін [9, с.10].

Аналізуючи поняття сервісу, доцільно звернути увагу на основні поняття «послуга», «сервіс», «обслуговування», які в наукових працях трактуються як тотожні поняття.

Філософію обслуговування у сфері послуг відображено в сервісному трикутнику, наведеному на рис. 1.1 [4].

У центрі сервісної стратегії, систем і обслуговуючого персоналу знаходиться клієнт. Якщо розглядати обслуговування саме так, то підтверджується загальновідома істина, що підприємство існує для того, щоб

обслуговувати клієнта, а системи й обслуговуючий персонал — щоб забезпечувати процес надання послуг. Врешті клієнт одержує послугу в такому вигляді, у якому її визначає керівництво підприємства. Тобто, те, як управлінський персонал керує своїми працівниками, повною мірою позначається на обслуговуванні клієнтів. Якщо працівники добре підготовлені і мають вагомні стимули працювати якнайефективніше, вони обслуговують клієнтів чемно, уважно і якісно.

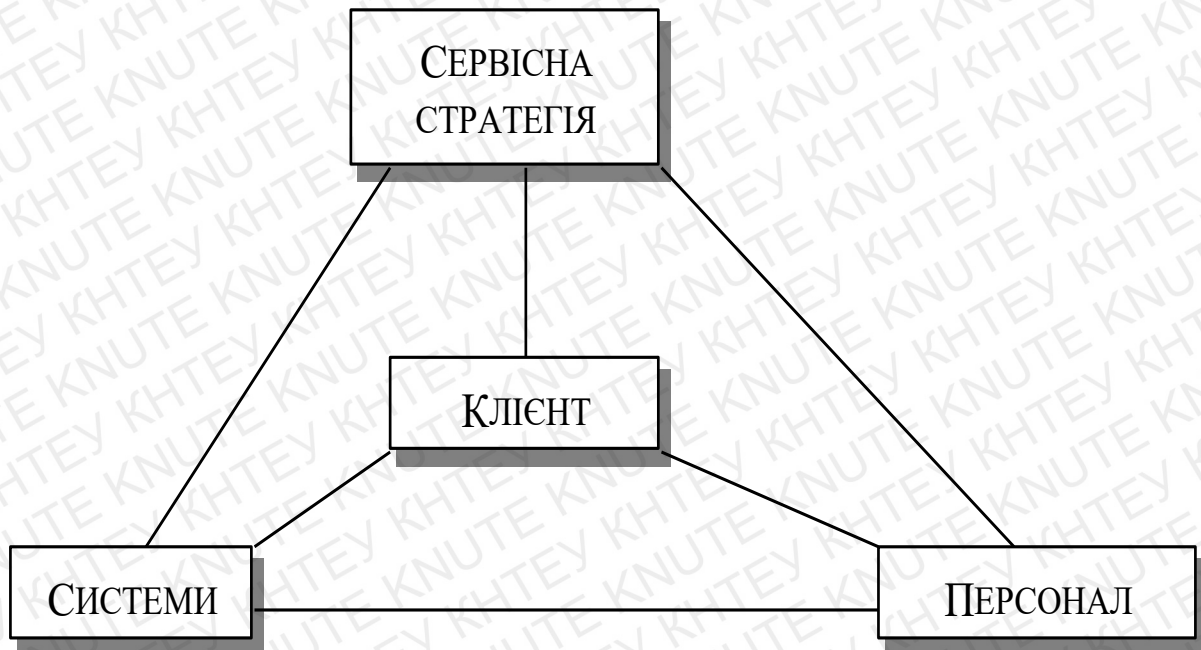


Рис. 1.1. Сервісний трикутник суб'єкта готельного бізнесу

Роль операцій у сервісному трикутнику першорядна. Вони визначають структуру сервісних систем (процедури, устаткування, приміщення) і управління роботою обслуговуючого персоналу, чого, звичайно, дотримується переважна більшість персоналу підприємств на ринку послуг.

Сервісна стратегія характеризується такими загальними положеннями:

- ❖ визначення стратегічних завдань підприємства і включених в них тактичних цілей основних підрозділів;
- ❖ визначення поведінки підприємств, виходячи з позицій завдань і програм в галузі маркетингу, політики по відношенню до споживачів, зовнішніх джерел фінансування;
- ❖ оцінка ресурсів підприємства, в першу чергу розподіл ресурсів підприємства за напрямками діяльності.

- ❖ Цілі відображають окремо виділені напрями діяльності підприємства, визначають способи підвищення ефективності підприємства і є базою для процесу контролю. Тактичні цілі мають конкретний зміст і вказують на те, що повинно бути досягнуто, коли повинно бути досягнуто і конкретних виконавців. Після вибору цілей потрібно дослідити їх якісні сторони.

За загальними правилами в ході реалізації сервісної стратегії підприємства може виникнути немало проблем з точки зору характеру змін та їх впливів на виробничо-господарську діяльність. Для уникнення такого типу проблем потрібно дотримуватись таких принципів:

1. Принцип взаємозв'язку етапів формування стратегії з етапом реалізації.
2. Інтеграція розробленої стратегії відповідно до структурних ланок і напрямів діяльності, в рамках якої її передбачається реалізувати.
3. Наявність точної і своєчасної інформації, адекватної проблемам, які вирішуються при досягненні стратегічних пріоритетів.

Реалізація сервісної стратегії потребує виконання визначених тактичних рішень у відносно короткі періоди часу. Тому розробка стратегії має підкріплюватися тактичним плануванням, яке забезпечує послідовне досягнення стратегічних цілей. Основою складання планів за певними напрямками майбутньої стратегії поведінки підприємств є локальні задачі, результати яких визначаються в натуральних і грошових кількісних показниках з урахуванням потреб ринку.

Після завершення розробки планів за окремими напрямками проводиться аналіз і виявлення невідповідностей, коректування, аналіз внутрішніх даних підприємства за попередні періоди часу у вигляді табличних даних стратегічних показників.

Формування сервісної стратегії є складовим елементом всього процесу стратегічного планування, який здійснюється в такій послідовності (рис. 1.2):

Етап 1. Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання, який включає:

- ❖ дослідження ситуації на підприємстві і у зовнішньому середовищі (у галузі, на ринках збуту і в цілому в економіці);
- ❖ визначення ключових проблем і чинників розвитку підприємства;
- ❖ проведення “SWOT”- аналізу
- ❖ оцінка рівня сервісу на підприємстві та окремих показників якості готельних послуг.

Етап 2. Встановлення основних цілей, з допомогою яких визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства з урахуванням потреб споживачів, визначаються критерії розподілу ресурсів і розробляються конкретні кількісні стратегії. *Етап 3.* Збір і компонування набору стратегій, які характеризуються вибраною методикою аналізу (наприклад, методика портфельного аналізу).

Етап 4. Реалізація стратегій.

Етап 5. Контроль і коректування стратегій. Тут необхідно знайти такі контрольні точки, які найкращим чином показують досягнуті результати і дають попередню відповідь на питання про доцільність продовження робіт в даному напрямку. Контроль допомагає своєчасно знайти і оцінити зміни, як у внутрішній господарській сфері, так і на самому підприємстві.

Головним завданням 4-го і 5-го етапів є забезпечення просування підприємства у напрямку досягнення стратегічних цілей при максимальному пристосуванні до реально складених умов.

Таким чином, загальна схема стратегічного і тактичного планування діяльності підприємства полягає в наступному:

- ❖ аналізі ситуації (внутрішньої і зовнішньої);
- ❖ стратегічній сегментації;
- ❖ формуванні портфеля стратегій;
- ❖ виборі і реалізації конкретної стратегії.

На думку деяких авторів [53], процес прийняття рішень завершується стадією вибору та прийняття рішення, тобто відсікається фаза реалізації рішення. Не вступаючи в полеміку з авторами [51] про зміст процесу прийняття управлінських рішень, прийmemo за найбільш ефективний підхід

до процесу прийняття управлінських рішень, який завершується стадією контролю.

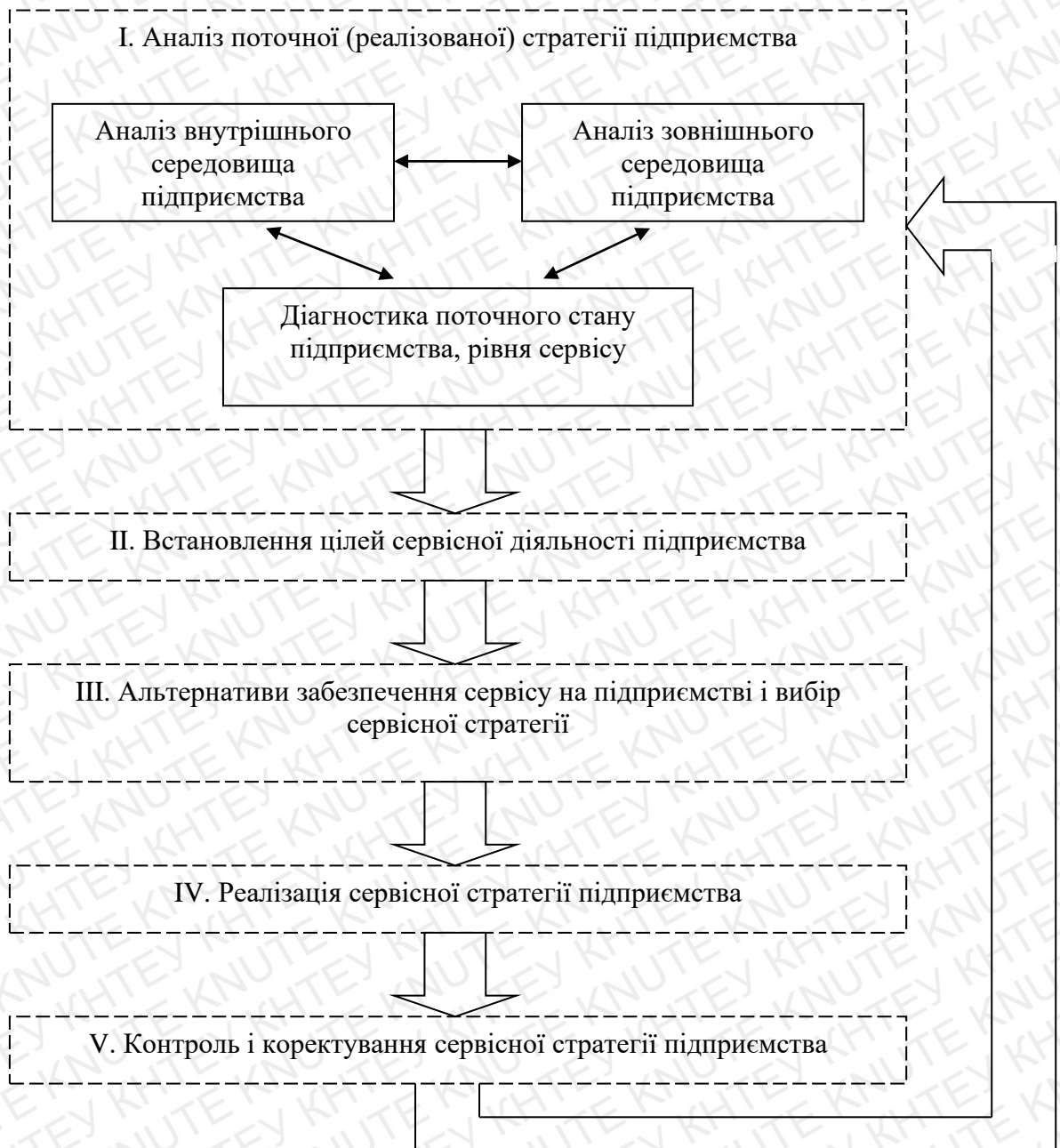


Рис. 1.2. Процес формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільні умови, в яких високий ступінь невизначеності, що зумовлює низьку ймовірність правильного вибору стратегічного рішення та відсутність, або низьку ймовірність впевненості в досягненні успіху підприємства. Правила прийняття рішень характеризуються оцінкою наслідків наведених альтернатив, прогнозуванням умов, які визначають ці наслідки. А в

формальному вигляді відповідні рішення за напрямками діяльності приймаються на основі визначеної стратегії. Використання альтернатив в процесі прийняття рішень одержало подальший розвиток в сценарному підході до вибору стратегії поведінки. Під сценарним підходом розуміють проведення альтернативних розрахунків за даними, які відповідають різноманітним варіантам розвитку діяльності підприємства. Найбільш поширена методика сценарного підходу наведена в [5], може бути використана і для підприємств готельного бізнесу (рис.1.3).

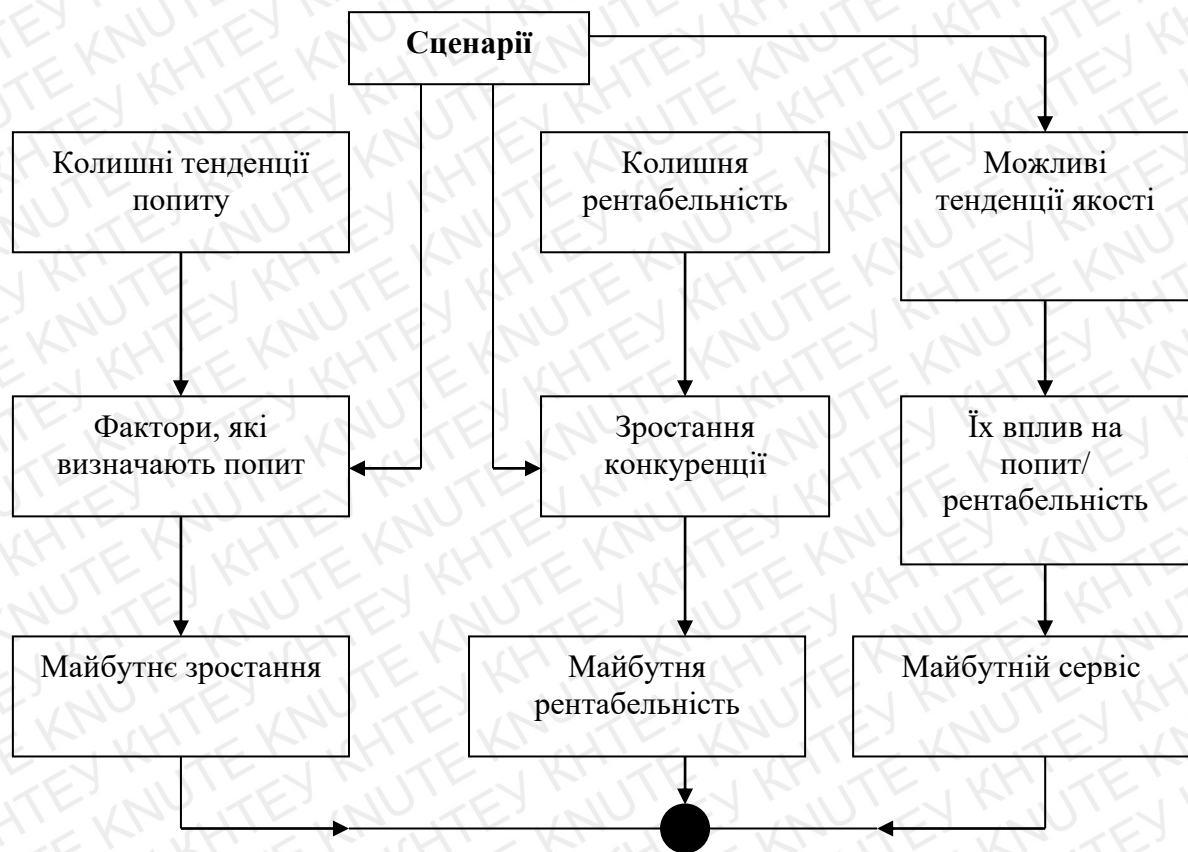


Рис. 1.3. Сценарії вибору сервісної стратегії підприємства та її місце у системі стратегічного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Сучасна сервісна стратегія базується на формуванні систем менеджменту якості для комплексного забезпечення сервісу. При цьому основними її властивостями є:

загальний, взаємозалежний або системний розгляд реалізованих процесів на підприємстві; споживаних ресурсів різних видів;

необхідність виконання повного комплексу (циклу) функцій менеджменту по кожному процесу з урахуванням кожного виду ресурсу;

визначення (чи постановка) перед елементами загальної мети в сфері якості сервісу, виходячи з результату всієї системи в цілому, який виявляється (або очікується).

Реалізація даних властивостей дозволяє виділити в складі загального менеджменту якості сукупність складових елементів за наступними ознаками: функціями менеджменту; видами процесів і ресурсів, що забезпечують виробництво продукції та надання послуг; націленістю на якість.

При реалізації пропонованої моделі всезагального менеджменту якості основними акцентами є: акцент на споживача при здійсненні різних видів процесів; акцент на результат при виконанні функцій управління; акцент на людські ресурси як визначальний елемент при досягненні поставлених цілей.

Пропонована модель дає системне уявлення про його структуру, зміст, характеристику базових ключових елементів і дозволяє скоординувати всю діяльність на виробництво високоякісної продукції, що задовольняє запити споживачів. У подальших дослідженнях дана модель стане основою для формування сервісної стратегії на основі концепції всезагального менеджменту якості на підприємстві на перспективу.

Його реалізація, в основному, пов'язана з описом і проектуванням діяльності об'єкта і суб'єкта менеджменту не через функції як предметні області діяльності, а через свідомо формалізовані процеси. При цьому процеси є цілеспрямованою діяльністю, що складається з послідовності робіт з переробки чітко певних ресурсів у чітко визначені результати за заданими регламентами (технологіями), обмеженими в часі й у просторі. Границі процесів устанавлюються шляхом опису (формалізації) ресурсів і результатів діяльності, тобто кожний опис процесу припускає встановлення «4W»: «Хто? Що? Де? Як?». Відмінною рисою процесних моделей об'єкта і суб'єкта менеджменту якості є високий ступінь їх формалізації.

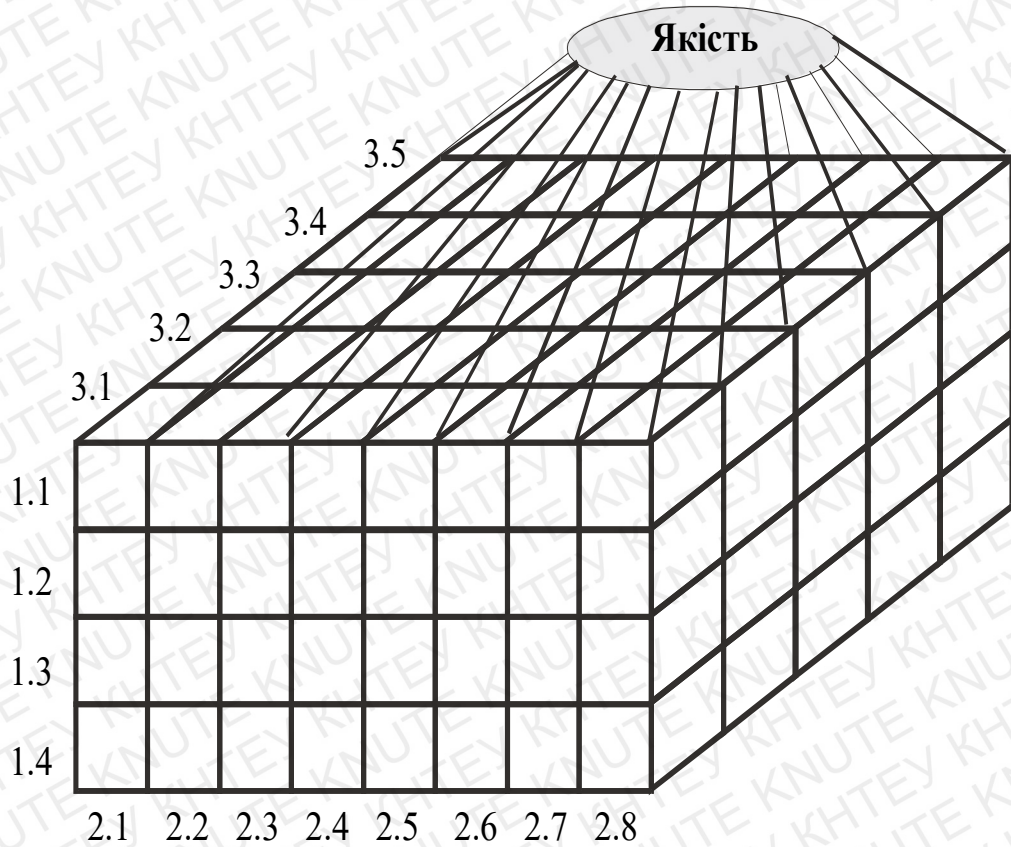


Рис. 1.4. Структура сервісної стратегії на засадах концепції всезагального менеджменту якості

Спрощена схема управління сервісом абстрактного процесу при процесному підході представлена на рис. 1.5.

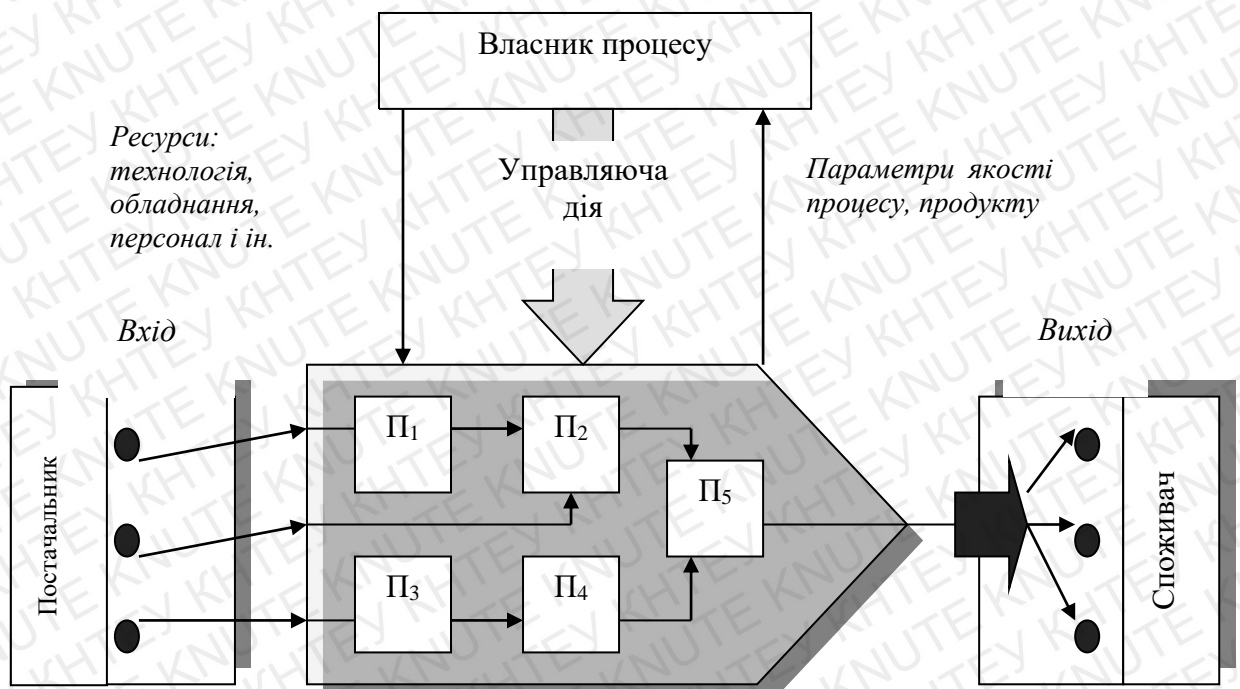


Рис.1.5. Блок-схема управління сервісом на основі процесного підходу

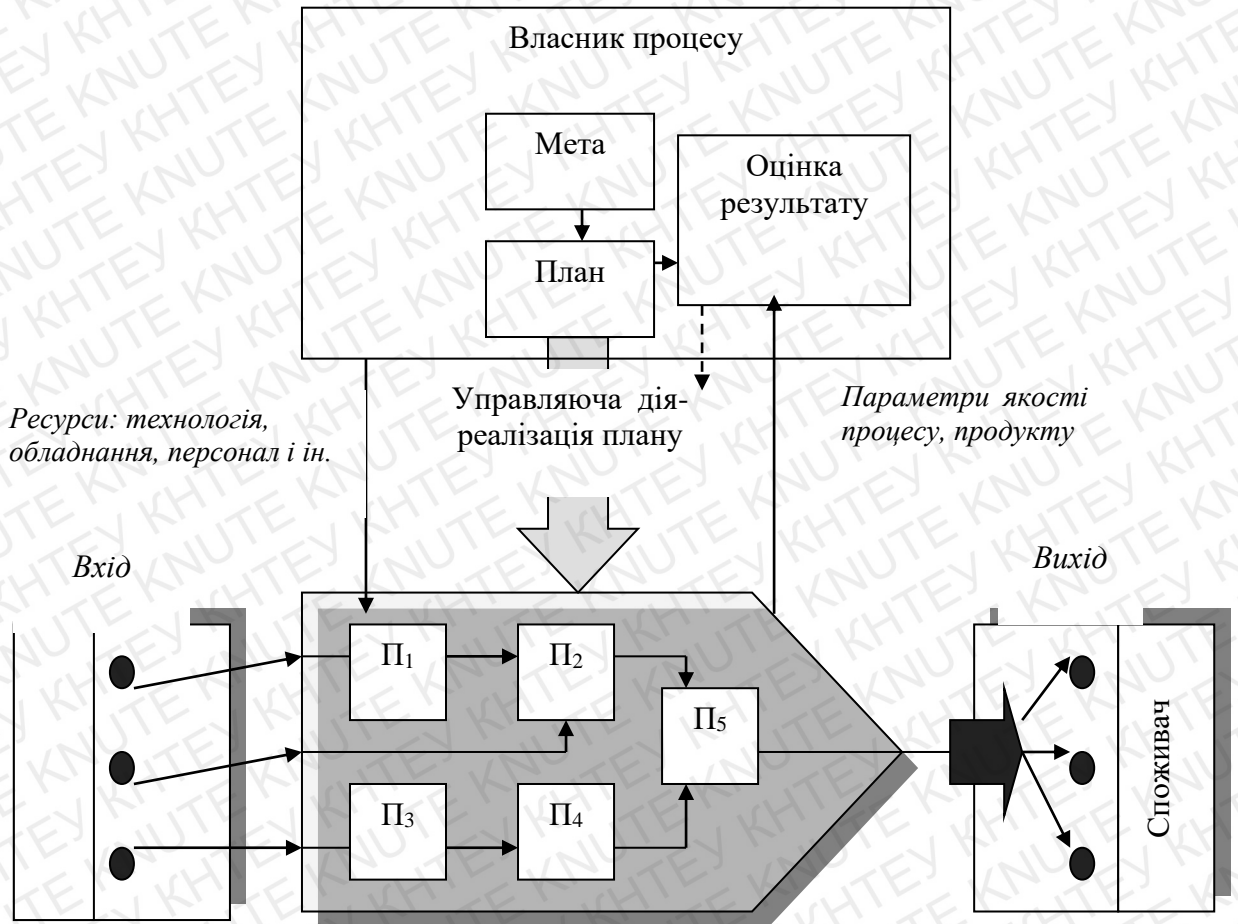


Рис. 1.6. Блок-схема управління сервісом при процесному підході
(з відображенням детермінованого методу управління)

При цьому керуваність процесу забезпечується єдиначальністю власника (хазяїна) процесу – посадової особи, яка відповідає за хід і результати процесу; наявністю у неї всіх необхідних ресурсів і документованих процедур виконання всіх підпроцесів; побудовою системи збору об'єктивної інформації про хід і результати процесу; своєчасним прийняттям рішень про коректування процесу. Слід вказати, що безпосередньо підходи до вироблення керуючих впливів не розглядаються: мається на увазі застосування традиційних детермінованих і (або) програмно-цільових методів [17, с.337–340; 18, с.132–137]. Детермінований метод вироблення управлінських впливів припускає постановку певних цілей, на основі яких розробляється програма дій (план), потім створюється і включається в дію механізм реалізації програми

1.2. Методичні підходи до оцінки якості сервісу в готелі

Готельний сервіс характеризується системою взаємопов'язаних характеристик, якість якого визначається повною сукупністю всіх характеристик послуги. З метою ефективного управління послугами готельного підприємства нами здійснено наступну класифікацію показників готельного сервісу (рис.1.7).

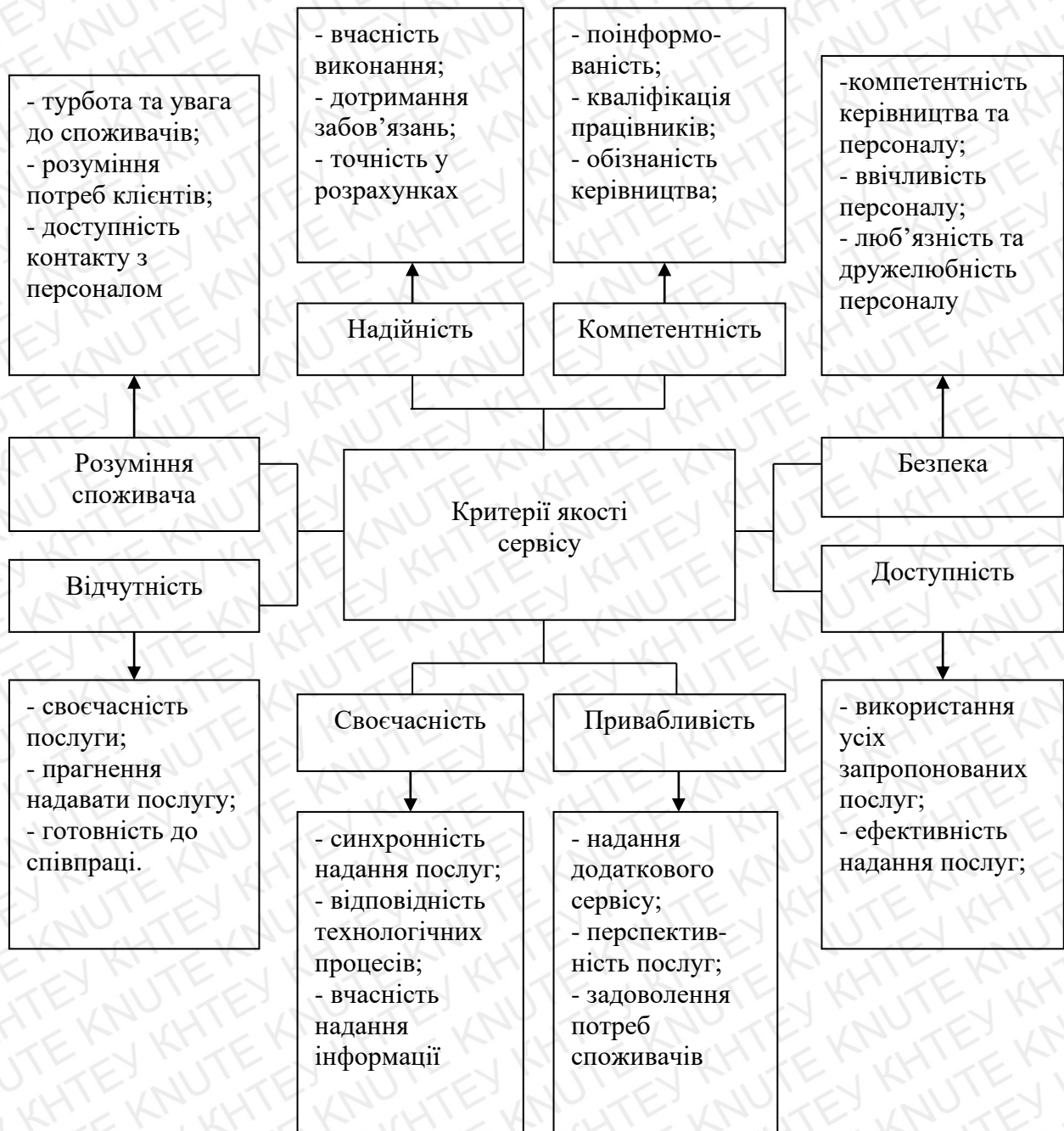


Рис. 1.7. Портфель критеріїв та показників готельного сервісу

Схема формування оцінки якості сервісу з позицій клієнта суб'єкта готельного бізнесу наведена на рис. 1.8.

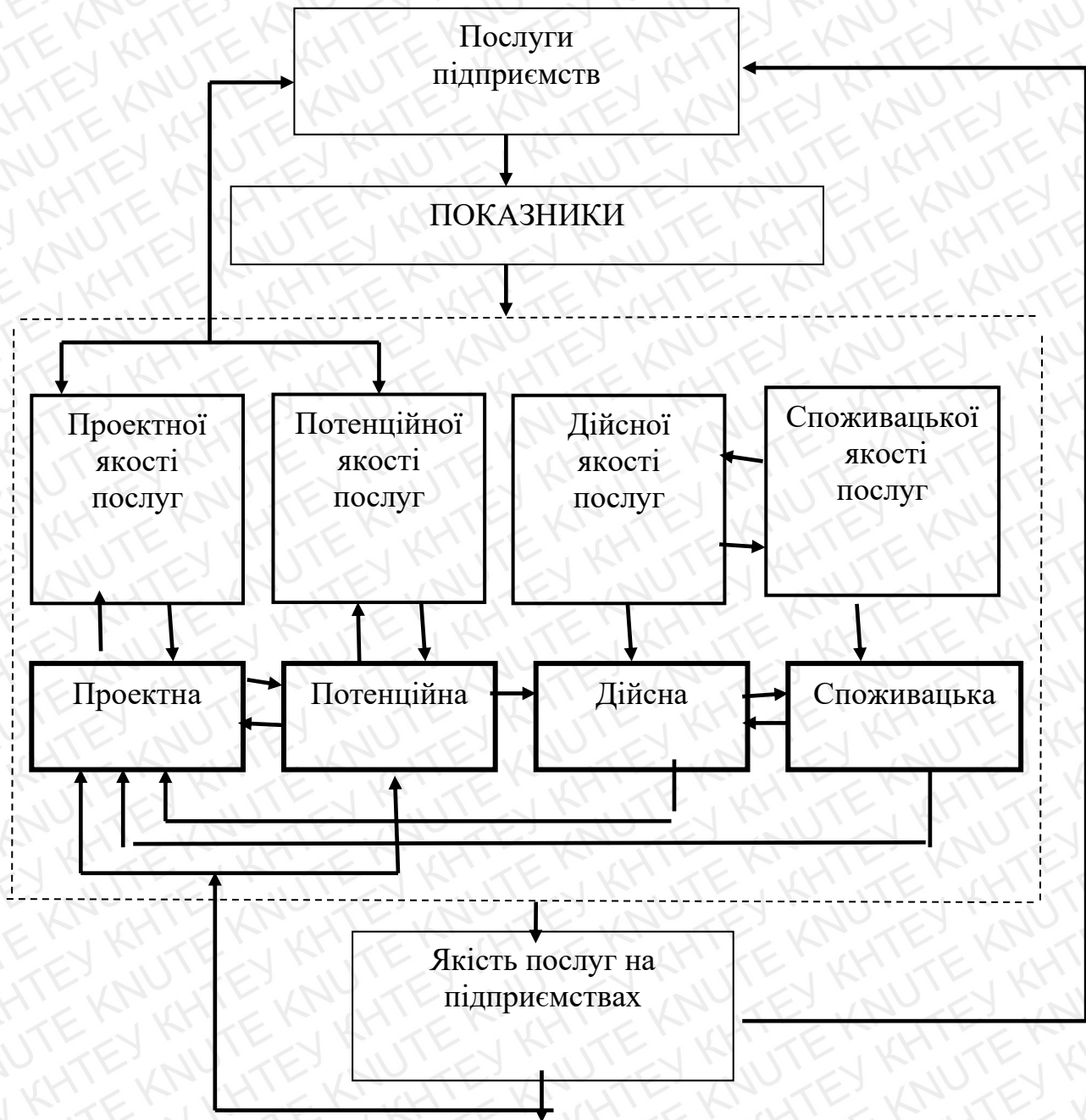


Рис. 1.8. Блок-схема формування споживачем критеріїв та показників оцінки якості сервісу

Оцінка якості послуг відбувається згідно з прийнятими критеріями, що відповідають тій чи іншій формі якості. Параметри потенційної якості послуг віднесені до параметрів системи функціонального управління (рис. 1.9).

На нашу думку, у готельному господарстві для аналізу ступеня задоволення клієнта від отриманої послуги за основу необхідно взяти методи маркетингового дослідження, що передбачають індивідуальне та масове анкетування.



Рис. 1. 16. Структура показників потенційної якості сервісу суб'єкта готельного бізнесу

Технологія масового анкетування дає можливість визначити етапи безпосереднього контакту зі споживачем. Дії, що знаходяться вище лінії "видимості" є діями, що, в першу чергу, впливають на думку клієнта про якість сервісу щодо гтелю.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз організаційно-економічних передумов формування сервісної стратегії

Проблеми ефективного сервісу у підприємствах готельного бізнесу мають пріоритетне значення в умовах загострення конкуренції на ринку та трансформаційних процесів у економіці України. Як свідчить світовий досвід ринку готельних послуг, їх конкурентоспроможність на 95% залежить від якості. Високий рівень якості готельних послуг у сфері обслуговування є запорукою безпеки, задоволеності та діяльності споживачів. Надання готельних послуг, якість яких відповідає потребам споживачів, забезпечується управлінням.

Аналізуючи дані табл. 2.1 зазначимо, що у 2018 р. порівняно з 2017 р. місткість готелю зменшилася на 5 місць, відповідно змінилися категорії номерів. Так, наприклад, збільшилася кількість напівлюксів на 15 номерів, люксів на 1 номер та зменшилася кількість одномісних номерів з 116 до 100 номерів. Дана зміна категорії номерів пов'язана зі зміною попиту споживачів. Структурні підрозділи сфери сервісу протягом 3 років не змінювалися. Аналізуючи діяльність підприємства, чітко простежується коливальна тенденція щодо кількості обслугованих приїжджих з 2016 по 2018 роки (рис. 2.1). Аналізуючи основні фінансові показники готелю „Київ”, зазначимо, що у 2018 р. порівняно з 2017 та 2016 роками, простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 14,08% та 25,83% відповідно. Відповідно до даного збільшення зростають доходи від основного виду діяльності (плата за проживання) : у 2017 р. порівняно з 2016 р. вони збільшуються на 18,83%, у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 23,30%. На збільшення даних показників впливає: збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення кількості проживаючих, ефективна цінова політика підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази готелю, достатньо широкий асортимент додаткових послуг.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готелю „Київ”, м. Київ у 2016-2018 роках

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
		2016	2017	2018				
Характеристика підприємства								
Загальна площа	кв.м	223251,1	22826,3	22826,3	-200424,80	-89,78	0	0
Житлова площа всіх номерів	кв.м	7584,7	7584,7	7584,7	0	0	0	0
Місткість	місць	531	537	532	6	1,130	-5	-0,93
Кількість номерів, всього:	одиниць	373	373	373	0	0	0	0
- люксів	одиниць	25	19	20	-6	-24	1	5,26
- напівлюксів	одиниць	126	152	167	26	20,63	15	9,87
одномісних	одиниць	124	116	100	-8	-6,45	-16	-13,79
- двомісних	одиниць	98	86	86	-12	-12,24	0	0
Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	256	257	264	1	0,39	7	2,72
Структурні підрозділи сфери сервісу								
Ресторан	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Автостоянка	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Кафе, бар тощо	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Пральня	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Заклади торгівлі (магазин, кіоск тощо)	одиниць	1	1	1	0	0	0	0

Закінчення табл. 2.1

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
		2016	2017	2018				
Інші підрозділи з надання послуг за ринковими цінами	одиниць	3	3	3	0	0	0	0
Діяльність підприємства								
Обслуговано приїжджих:	осіб	44512	47518	37939	3006	6,75	-9579	-20,16
- іноземці	осіб	20807	24574	19771	3767	18,10	-4803	-19,55
Загальний час перебування приїжджих:	людино-діб	107870	98722	104602	-9148	-8,48	5880	5,96
- у тому числі іноземці	людино-діб	50384	51067	54531	683	1,36	3464	6,78
Основні фінансові показники								
Дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	36619,9	41775	52565	5155,1	14,08	10790	25,83
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	17061,6	17230	24499	168,4	0,99	7269	42,19
Доходи від основного виду діяльності (плата за проживання)	тис.грн.	27136,2	32246,3	39760,1	5110,1	18,83	7513,8	23,30
Операційні витрати	тис.грн.	19720,3	20331,9	36601	611,6	3,10	16269,1	80,02
Чистий прибуток	тис.грн.	5456	9053	7581	3597	65,93	-1472	-16,26
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	193815	196005	194180	2190	1,13	-1825	-0,93
Коефіцієнт завантаження номерного фонду	одиниць	0,56	0,50	0,54	-0,05	-9,50	0,04	6,95
Рівень завантаження номерного фонду	%	55,66	50,37	53,87	-5,29	-9,50	3,50	6,95

На основі загальної економічної характеристики готелю, було розраховано показники максимальної пропускної спроможності готелю, яка характеризує чисельність гостей, що можуть бути обслуговані в готелі з урахуванням 100% використання кількості інвентарних місць за певний період, та рівень завантаження номерного фонду, що характеризує ступінь використання номерного фонду готелю за період [81, с. 102-103]. Так, максимальна пропускна спроможність готелю „Київ”, у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилася на 2190 людино-днів, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилася на 1825 людино-днів. Рівень завантаження номерного фонду у 2016 р. становить 55,66%, у 2017 р. 50,37% та у 2018 р. 53,87% відповідно. Показник рівня завантаження номерного фонду в готелі „Київ” є не достатньо високим, це пов'язано з простоями номерів, при чому простоя номерів пов'язані не тільки з відсутністю попиту, а й з капітальним ремонтом, реконструкцією, поточним ремонтом номерів. Взимку та навесні рівень завантаження номерного фонду є набагато вищим, це пов'язано в першу чергу зі збільшенням кількості бізнес-туристів у готелі.

Проаналізовані вище зазначені показники, свідчать про те, що господарська діяльність готелю „Київ”, спрямована на надання основних та додаткових послуг, здійснюється у відповідності з попитом споживачів при повному використанні ресурсного потенціалу.

Оскільки, надання якісного обслуговування є першочерговим завданням готелю „Київ”, то проблема якості обслуговування досить актуальна на даному підприємстві. З огляду на той факт, що вимоги клієнтів по наданню високої якості обслуговування постійно зростають і міняються, найважливішою стратегією, таким чином, є надання обслуговування такої якості, яке б задовольняло всі мінливі потреби клієнтів і відповідало б встановленим стандартам. Саме тому, важливим та актуальним є аналіз системи менеджменту якості у готелі „Київ”.

Система менеджменту якості сервісу (СМЯ) - це частина загальної системи управління компанією, яка функціонує з метою забезпечення

стабільної якості виробленої продукції і послуг, що надаються. Як зазначає Момот, система менеджменту якості призначена для керівництва і керування організацією стосовно до якості [48, с. 43]. Вона включає в себе організаційну структуру, методики, процеси, ресурси, необхідні для здійснення управління якістю. Організаційною та правовою основою реалізації системи менеджменту якості готелю є міжнародні регламенти ІСО серії 9001 та 9004.

Система управління якістю готельних послуг у готелі „Київ” гарантує клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках. В табл. 2.2 наведено моніторинг складових якості у готелі „Київ”, м. Київ.

Таблиця 2.2

Моніторинг складових якості готельних послуг у готелі „Київ”, м. Київ станом на 01.10.2018 р.

Складові якості послуг	Характеристика складових якості послуг
Доступність	Контакт із співробітниками готелю легкий та приємний.
Комунікації	Інформування клієнта здійснюється на зрозумілій мові, адаптований до особливостей цільової групи.
Компетентність	У співробітників готелю наявні необхідні навички і знання для надання послуг.
Ввічливість	Працівники готелю – ввічливі, уважні, дружелюбні.
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов’язання виконуються.
Довіра	Клієнти довіряють підприємству, його репутації та чесності.
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів.
Безпека	Існує певний захист від фізичного, фінансового та морального ризику.
Відчутність	Матеріальним підтвердженням послуг є приміщення, послуги.
Розуміння клієнта	Персонал вміє розуміти специфічні потреби клієнта та пристосовується до них.

Система менеджменту якості сервісу у готелі „Київ” включає наступні елементи:

- ефективне управління підприємством на основі маркетингу;
- створення корпоративної культури;
- впровадження стандартів технічної якості обслуговування;
- впровадження стандартів функціональної якості обслуговування;
- вхідний контроль якості на продукцію і послуги постачальників;
- вхідний контроль якості на продукцію і послуги;
- застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційний стандарт);
- введення нормування праці (нормативи вироблення);
- справедлива оцінка й мотивація праці.

Визначимо рівень якості послуг з точки зору споживачів на основі маркетингового дослідження. Як відомо, маркетингові дослідження — систематичне збирання, опрацювання й аналіз інформації та можливостей, розроблення рекомендацій на підставі цих даних [48]. У готелі „Київ” було проведено дослідження серед постійних клієнтів з метою підвищення етичної якості. Для цього було розроблено анкету, яка містить 6 питань. В процесі маркетингового дослідження, було опитано 50 респондентів. Дана анкета та оброблені дані анкети наведено в . Так, в табл. 2.3 показано оброблення результатів анкетування із зазначенням частки кожного коефіцієнта у загальній структурі.

Як бачимо з табл. 2.10 в процесі опитування постійних клієнтів готелю, споживачі оцінювали імідж підприємства, активність маркетингової діяльності, рекламні засоби в готелі та широту асортименту послуг. На основі даного аналізу, було розраховано середнє значення оцінки кожного показника. Так, на рис. 2.4 відображено середнє значення оцінки іміджу підприємства та активності маркетингової політики.

**Результати анкетування споживачів готелю „Київ”, м.Київ
станом на 01.10.2018 р.**

Питання	Частка коефіцієнта у загальній структурі				
1. Оцініть за 5-ти бальною шкалою імідж підприємства:	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
- задоволеність клієнтів отриманими послугами в готелі порівняно з конкурентами	6%	30%	60%	4%	0%
- ступінь популярності на ринку	20%	70%	10%	0%	0%
- загальний стиль готелю, концепція загального оформлення	30%	40%	20%	10%	0%
<i>Середнє значення по балам</i>	23,86%;	52,86%	45,56%	8,29%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки іміджу фірми</i>	<u>43,17%</u>				
2. Оцініть за 5-ти бальною шкалою активність маркетингової діяльності:	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
- маркетингова цінова політика	50%	30%	12%	8%	0%
- маркетингова збутова діяльність	20%	20%	50%	10%	0%
- маркетингова товарна політика	10%	50%	30%	10%	0%
- маркетингова рекламна політика	20%	50%	30%	0%	0%
<i>Середнє значення оцінки по балам</i>	34,00%	42,00%	36,43%	9,43%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки активності маркетингової політики</i>	<u>36,02%</u>				
3. Оцініть за 5-ти бальною шкалою рекламні засоби готелю:	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
- реклама по телебаченню	0%	10%	80%	10%	0%
- аудіовізуальна реклама	50%	40%	10%	0%	0%
- реклама в пресі	20%	20%	60%	0%	0%
- рекламні сувеніри	60%	30%	10%	0%	0%
<i>Середнє значення оцінки по балам</i>	50,00%	30,00%	63,75%	10,00%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки рекламних засобів</i>	<u>49,5%</u>				
4. Оцініть за 5-ти бальною шкалою широту асортименту послуг:	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
- бізнес-послуги	50%	30%	20%	0%	0%
- спортивно--рекреаційні послуги	10%	20%	70%	0%	0%
- культурно-масові послуги	10%	20%	50%	20%	0%
- транспортні послуги	20%	20%	60%	0%	0%
<i>Середнє значення оцінки по балам</i>	34,44%	23,33%	57,00%	20,00%	0,00%
<i>Середнє значення оцінки широти асортименту послуг</i>	<u>42,5%</u>				

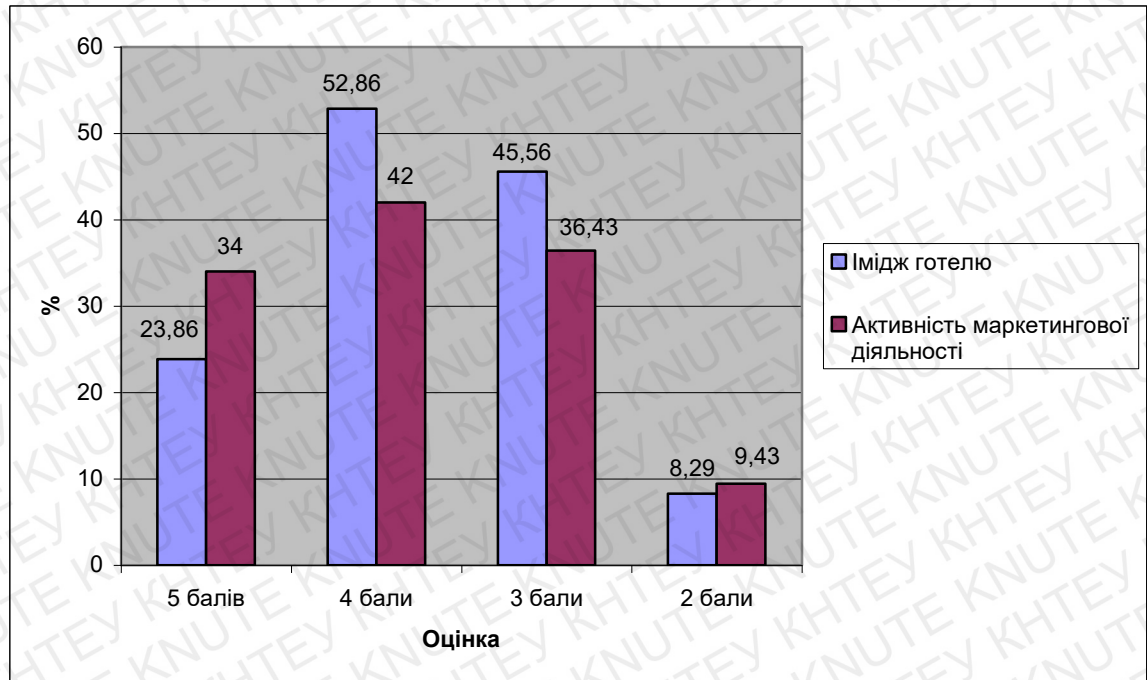


Рис. 2.1. Оцінка іміджу та активності маркетингової діяльності в готелі „Київ”, м. Київ станом на 01.10.2018 р.

Як видно з рис. 2.1. споживачі оцінюють імідж підприємств та широту асортименту послуг в основному на середні оцінки. Так, наприклад, 52,86% споживачів поставили оцінку „добре” іміджу готелю та 42% - активності маркетингової діяльності. 8,29% споживачів вважають, що імідж готелю „Київ” відповідає оцінці „2 бали” та 9,43% споживачів оцінюють на „2 бали” активність маркетингової політики. Основними показниками, з допомогою яких можливо оцінити етичну якість готелю є: активність маркетингової політики, імідж готелю, широта асортименту послуг та рекламні засоби готелю. Споживачі оцінюють імідж підприємства на 43,17%, активність маркетингової політики – 36,02%, рекламні засоби готелю – 49,5% та широту асортименту послуг – 42,50%. Отже, за словами споживачів, рівень етичної якості послуг у готелі „Київ” знаходиться на середньому рівні.

2.2. Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства

На основі проведеного моніторингу елементів системи якості в готелі „Київ” визначимо та проаналізуємо фактори, що впливають на функціонування систему менеджменту якості. Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства\

Нижче в табл. 2.4 представлено результати аналізу факторів зовнішнього середовища, котрі впливають на процес управління якістю в готелі „Київ”. В таблиці показано значимість факторів за 5-ти бальною шкалою, а також вплив факторів – позитивний чи негативний.

Як видно з табл. 2.4, майже всі фактори зовнішнього середовища а є значущими для управління якістю в готелі „Київ”. Такі фактори, як підвищення рівня інфляції, економічна криза у країні та політична нестабільність негативно впливають на процес формування системи якості в готелі, а такі фактори, як покращення розвитку міжнародних відносин у країні, підвищення рівня життя населення, підвищення доходів позитивно впливають як на діяльність готелю загалом, так і на сформовану систему якості.

Що стосується факторів мікросередовища, які так чи інакше впливають на політику готелю в галузі якості належать наступні: споживачі послуг, представники суміжних галузей, конкуренти, контактні аудиторії та постачальники.

Розглянемо дані фактори детальніше у готелі „Київ”. Основною діяльністю готелю „Київ” є надання послуг розміщення, та надання окремих видів послуг індивідуальним туристам чи організованим групам, встановлення безпосередніх зв'язків з транспортними підприємствами, екскурсійними бюро. Діяльність працівників готельних підприємств повинна підпорядковуватись бажанням споживачів, тому думки працівників готелів й

експертів сфери готельного бізнесу можна вважати похідними від думок споживачів.

Таблиця 2.4

Результати оцінки зовнішніх факторів, що впливають на процес управління якістю в готелі „Київ”, м. Київ

Перелік факторів	Значимість фактора	Вплив факторів
1	2	3
Політичні та правові фактори		
1. Нестабільна законодавча база щодо якості продукції, робіт, послуг	5	-
2. Дії уряду по регулюванню економічної діяльності	4	+/-
3. Зміни у законодавчій базі, що стосуються управління якістю послуг	4	+/-
4. Покращення ставлення працівників готелю до співробітництва з іноземними компаніями	3	+
Економічні та демографічні фактори		
1. Збільшення ВВП	5	+
2. Збільшення доходів населення.	5	+
3. Підвищення рівня розвитку інфляції	4	-
4. Економічна криза в країні	5	-
Соціокультурні фактори		
1. Підвищення рівня життя населення	5	+
2. Переорієнтація життєвих цінностей	5	+
3. Підвищення культурного розвитку населення	4	+
Технологічні фактори		
1. Моральне та технічне устаріння існуючої матеріально-технічної бази	5	-
2. Підвищення рівня розвитку НДДКР	4	+
3. Відсутність фінансування розвитку в даній галузі	4	-
Природно-географічні фактори		
1. Інфраструктура регіону	4	+/-
2. Якість води, повітря, ресурсів	4	+/-
3. Охорона навколишнього середовища	4	+/-
Міжнародні фактори		
1. Покращення розвитку міжнародних відносин у країні	5	+
2. Підтримання міжнародного законодавства в галузі якості	5	+

На рис. 2.2 наведено класифікацію споживачів готелю „Київ” в залежності від мети перебування в готелі.

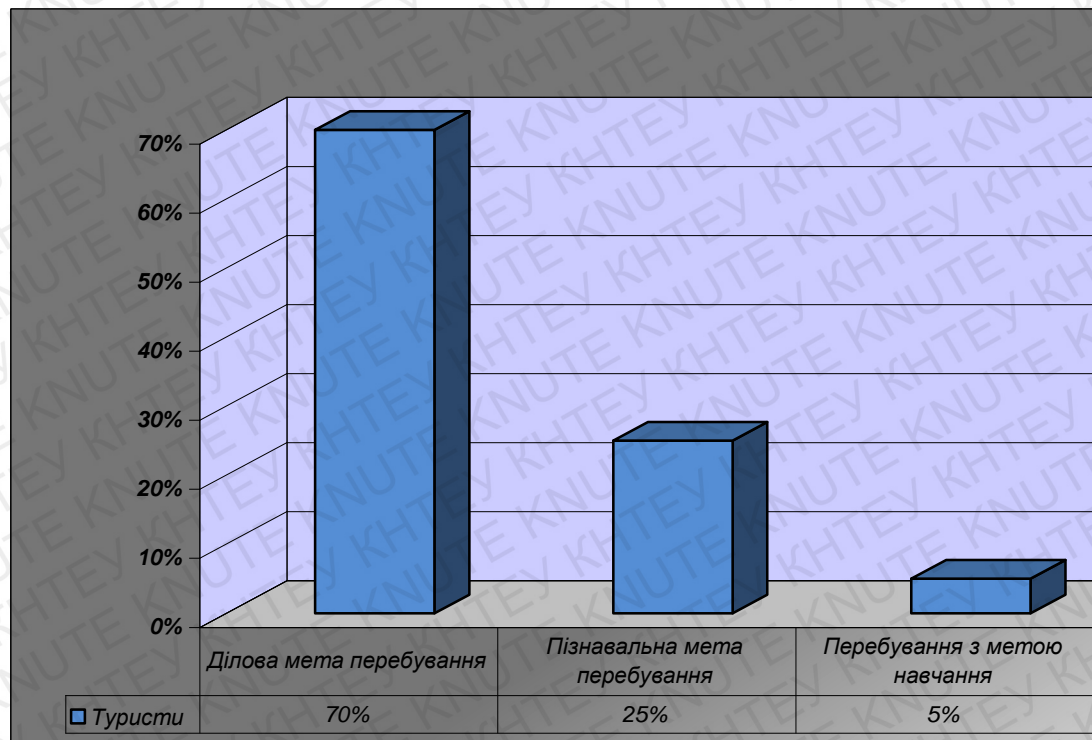


Рис. 2.2. Класифікація споживачів готелю „Київ”, м. Київ за метою перебування

Як видно з рис. 2.8 *споживачами* готельних послуг в готелі „Київ” є в основному бізнес-туристи (близько 70%). Більшість бізнес-туристів є мешканцями закордонних країн, близько 46 % складають мешканці України. Саме тому в готелі існує досить багато додаткових послуг, які призначені саме для ділових туристів.

Важливим фактором прямої дії є також діяльність *конкурентів*, підприємств, які беруть участь у постійному змаганні за опанування споживчого ринку. Діяльність конкурентів зумовлює практично всі внутрішні зміни підприємств готельного бізнесу. Для порівняльної оцінки конкурентоспроможності готелю „Київ” було прийнято два найближчі конкуренти. Це підприємства аналогічного профілю ГК „Русь” та ГК „Хрещатик”. Обсяг надання послуг готелю „Київ” визначено за результатами четвертого кварталу 2018 року, коли потужності останнього були

завантажені найбільше за весь період його існування. Якість послуг оцінено за рекламаціями, що надійшли на адресу готелю „Київ” та суб’єктивними оцінками робітників, отриманих у ході опитування. В табл. 2.5 наведена порівняльна характеристика господарської діяльності готелю „Київ” і його основних конкурентів ГК „Русь” та ГК „Хрещатик”.

Таблиця 2.5

**Конкурентні профілі підприємств готельного господарства на
регіональному ринку м. Києва станом на 01.10.2019 р.**

Ключові фактори успіху	Готель «Київ»	Конкуренти	
		Готель «Русь»	Готель «Хрещатик»
Розміри	4,6	4,8	4,2
Асортимент основних та додаткових послуг	4,9	4,6	4,5
Інноваційність	5	3,6	3,7
Якість	4,7	4,1	3,9
Рівень і швидкість обслуговування	5	4,4	3
Оновлене обладнання	4,4	3	2,9
Прогресивна технологія	4,5	3,5	2,5
Автоматизація і комп’ютеризація	3,8	2,4	2,2
Ціна та цінові знижки	3,9	3,3	3,3
Місце розташування	5	4,2	4,5
Кваліфікованість та зовнішній вигляд персоналу	4,7	4,3	4,1
Популярність марки	4,3	4,3	3,9
Фірмовий стиль	4,5	4,2	4,1
Реклама	3	2,5	2
Екстер’єр та інтер’єр	4	3,5	3
Методи розрахунку	4,5	4,4	4
Методи стимулювання збуту	3,5	3	2,5
Загальна оцінка	76,3	67,1	62,3
Середня оцінка	4,24	3,73	3,46

Аналізуючи дані табл. 2.17, відмітимо, що за основними показниками ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі на ринку готельного бізнесу у порівнянні з основними конкурентами (ГК „Русь” та ГК „Хрещатик”), готель „Київ” займає провідне положення. Так, зокрема, за такими показниками, як „інноваційність”, „сучасне обладнання”, „прогресивна технологія”, „автоматизація і комп’ютеризація” значно перевищує свої конкурентів. Загальна оцінка ключових факторів успіху в готелі „Київ” складає 76,3 бали, в той час як в ГК „Русь” 67,1 бал, а в ГК „Хрещатик” - 62,3. Отже, готель „Київ” є найбільш конкурентоспроможним серед зазначених вище конкурентів.

Аналіз конкурентоспроможності готелю „Київ” показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, вміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва готелю.

Під час проведення дослідження було запропоновано оцінити фактори внутрішнього середовища висококваліфікованим фахівцям готелю „Київ”, а саме: директору готелю, головному інженеру, начальнику служби розміщення, начальнику відділу кадрів та заступнику директора. Шкала оцінювання – 20 балів. Результати проведеної оцінки факторів внутрішнього середовища представлено в табл. 2.6.

Як видно з табл. 2.6 експерти поставили технічним факторам оцінку 11,7 балів, організаційним факторам – 16,47 балів, технологічних факторам – 17,8 балів, економічним факторам – 15,3 балів та соціальним факторам – 17,27 балів. Отже, використовуючи формулу середньої арифметичної, було розраховано середнє значення оцінки внутрішніх факторів, що впливає на якість. Так, середнє значення становить 15,71 бал. Отже, дана оцінка є „доброю”. Підсумовуючи все вище зазначене, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, адаптовану до менеджменту якості (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища у системі менеджменту якості в готелі „Київ”, м. Київ

Показники	Оцінка експертів, бали					Середня оцінка	Середня оцінка по фактору
	1	2	3	4	5		
Технічні показники							
Стан та якість технічного оснащення	12	12	15	10	11	12	11,7
Якість засобів розміщення	15	12	12	10	8	11,4	
Організаційні фактори							
Забезпечення майном	18	15	13	13	10	13,8	16,47
Кваліфікованість працівників	18	15	18	20	20	18,2	
Планомірність та ритмічність роботи	20	17	15	17	18	17,4	
Технологічні фактори							
Автоматизація управління	17	14	15	15	15	15,2	17,8
Централізована система охоронної сигналізації	20	18	18	19	20	19	
Інтернет-технології	20	18	20	18	20	19,2	
Економічні фактори							
Рівень цін в готелі	17	15	17	15	12	15,2	15,3
Система преміювання за якісну роботу	14	14	15	17	17	15,4	
Соціальні фактори							
Організація навчання персоналу	20	17	17	20	20	18,8	17,27
Мікроклімат у колективі	20	14	14	17	17	16,4	
Організація відпочинку працівників	18	18	15	20	12	16,6	
Середнє значення оцінки внутрішніх факторів, що впливають на якість							15,71

Матриця SWOT-аналізу діяльності у сфері якості готелю „Київ”, м. Київ

<p style="text-align: center;">Фактори внутрішнього середовища, що впливають на менеджмент якості</p> <p style="text-align: center;">Фактори зовнішнього середовища, що впливають на менеджмент якості</p>	<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зайняття лідируючої позиції 2. Торгова сила покупців 3. Прихильність споживачів до готелю 4. Доступність світових ресурсів 5. Підвищення культурного розвитку населення 6. Підтримання міжнародного законодавства в галузі якості 7. Позитивні зміни у законодавчій базі, що стосуються управління якістю послуг 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення кількості споживачів із-за зниження доходів населення 2. Неприятлива політика уряду щодо якості продукції, робіт, послуг 3. Фінансова криза 4. Зниження доходів населення 5. Зміна потреб клієнтів 6. Жорстокість конкуренції 7. Підвищення рівня розвитку інфляції
<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вище середнього рівень фінансово-господарської діяльності 2. Кваліфікованість персоналу 3. Автоматизація управління 4. Гнучка цінова політика 5. Достатня широта асортименту послуг 6. Низька плинність кадрів 7. Відповідність стану технічної документації вимогам законодавства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завдяки низькій плинності кадрів та професіоналізму персоналу, можна підвищити прихильність споживачів до готелю, зміцнити конкурентну позицію на ринку. 2. Завдяки гнучкій ціновій політиці можна підвищити торгову силу покупців. 3. Завдяки відповідності стану технічної документації вимогам законодавства можливе підтримання міжнародного законодавства в галузі якості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. За допомогою професіоналізму працівників можна знизити відчутність фінансової кризи 2. Завдяки гнучкій ціновій політиці - невідчутність зменшення кількості споживачів із-за зниження доходів 3. Завдяки гнучкій ціновій політиці та професіоналізму персоналу можливе зменшення жорсткості конкуренції 4. Достатня широта асортименту послуг не приведе до зміни потреб клієнтів.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла інформаційна система 2. Не достатньо високий рівень якості послуг 3. Нижче середнього маркетингові можливості 4. Слабка організаційна структура управління 5. Застаріле обладнання в номерах 6. Відсутність стратегічного планування в галузі якості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завдяки прихильності споживачів до готелю, покращення інформаційної системи в готелі 2. Завдяки доступності світових ресурсів, заміна старого обладнання новим. 3. Завдяки підвищенню культурного розвитку населення покращення маркетингових можливостей Інформаційна насиченість споживачів через програми лояльності 4. У разі позитивних змін у законодавчій базі щодо якості послуг здійснення стратегічного планування в галузі якості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня якості послуг, що змінить потреби клієнтів 2. Активна політика управління. 3. Активізація маркетингової діяльності. 4. Оновлення матеріально-технічної бази та підвищення рівня якості послуг, що призведе до послаблення жорсткості конкуренції. 5. Новий підхід до обслуговування клієнтів.

В табл. 2.19 зазначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на менеджмент якості. Так, аналізуючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на менеджмент якості в готелі „Київ”, зазначимо, що існують як можливості, так і загрози. Фактор внутрішнього середовища представлений сильними та слабкими сторонами діяльності готелю „Київ”. Проведений вище SWOT-аналіз дозволить систематизувати знання про внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на процес управління якістю, визначити конкурентні переваги та формування стратегічних пріоритетів підприємства.

Аналіз факторів макросередовища та мікросередовища показав, що готель „Київ” працює в досить сприятливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, але незважаючи на це все, все ж таки існують певні проблеми в роботі, що заважають підвищити якість обслуговування в цілому. Щодо факторів прямої дії, то готелю „Київ” необхідно проводити більше досліджень щодо визначення смаків споживачів, для того ефективніше організувати обслуговування клієнтів. Що стосується постачальників, то було б доцільним для готелю „Київ” укласти угоди з постачальниками, розміщених у одному і тому ж регіоні, тоді макросередовище для нього буде простим, малорухливим та передбачуваним. Внутрішнє середовище у готелі „Київ” є більш-менш сприятливим, хоча також необхідно провести ряд конструктивних змін.

Отже, з усього вище написаного, можемо зробити висновок про те, що досліджуючи фактори, що впливають на якість продукції, можна досягти високого рівня якості послуг при оптимальному рівні витрат та ефективно сформувати систему менеджменту якості на підприємстві.

Після аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища доцільним є аналіз рівня якості послуг та ефективності діючої системи менеджменту якістю послуг в готелі „Київ”.

2.3. Аналіз рівня якості послуг та ефективності діючої системи менеджменту якості сервісу

Управління якістю сервісу і ефективне використання ресурсів в готелі „Київ” здійснюється на основі реалізації основних функцій, які зазначені на рис. 2.3.

2.3.

По кожній функції встановлені конкретні цілі, визначена посадова особа яка відповідає за її досягнення, вказані стандарти підприємства, що регламентують виконання функції, і визначені всі підрозділи (посадові особи), для яких стандарт є обов’язковим. Контроль досягнення цілей і задач в готелі „Київ” в галузі якості продукції і ефективного використання ресурсів здійснюється директором підприємства.

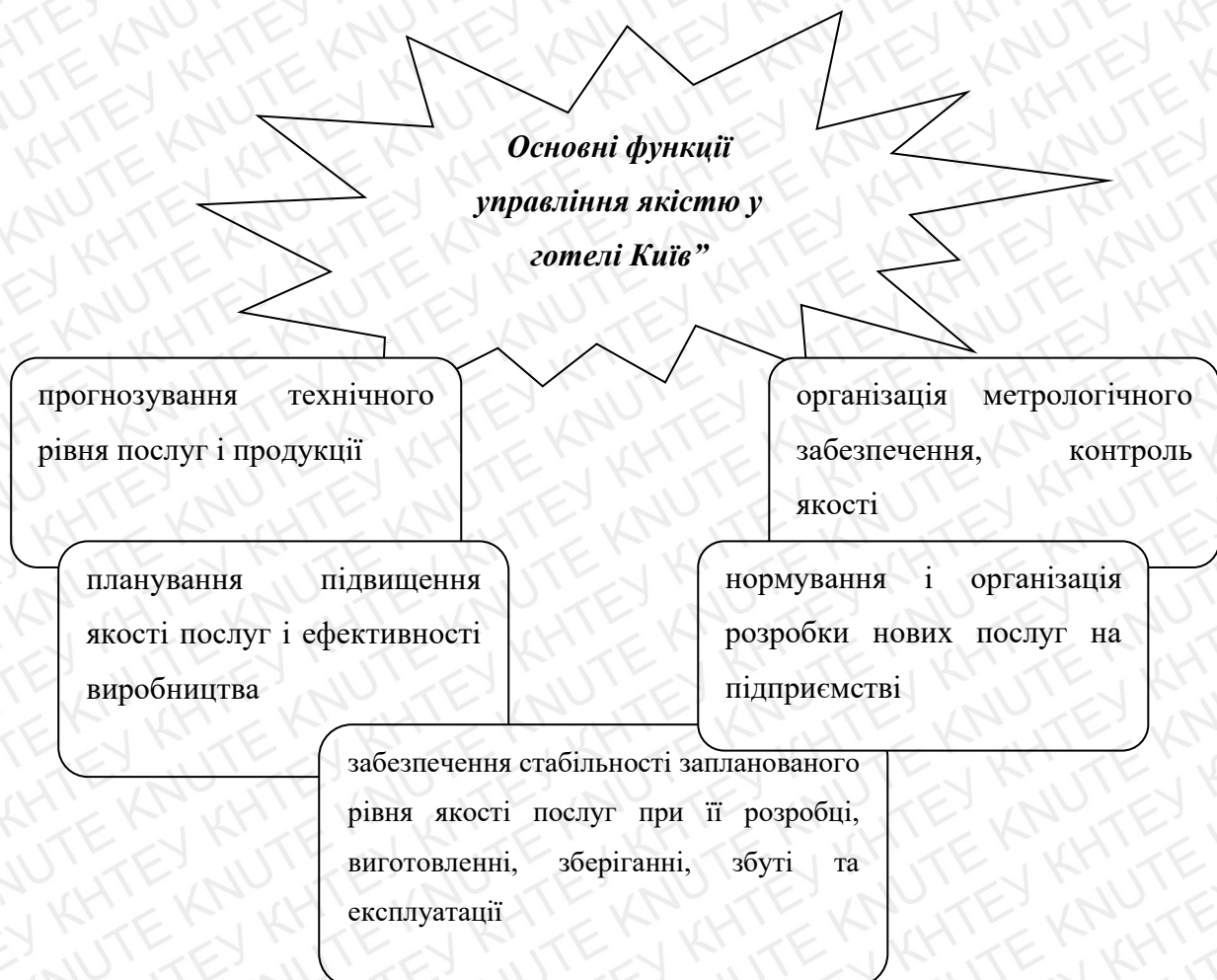


Рис. 2.3. Основні функції готелю „Київ”, м. Київ для забезпечення сервісу

Необхідною умовою функціонування готелю є дослідження якості наданих послуг з точки зору споживачів. Для управління та підвищення рівня якості готельних послуг необхідна кількісна оцінка його рівня. Одним з найбільш поширених методів для визначення показників якості послуг є соціологічний методи, які дає можливість комплексно оцінити якість послуг.

Під час дослідження було проведено анкетування серед відпочиваючих готелю. Для розрахунку індексу споживчої задоволеності споживачам було запропоновано оцінити: важливість десяти запропонованих дослідником складових роботи готелю за п'ятибальною системою; якість цих складових за п'ятибальною системою.

Згідно даного опитування, середнє значення оцінки якості роботи складає відповідно 3,46, це свідчить про те, що якість надаваних послуг у готелі знаходиться на середньому рівні, тобто між оцінками задовільно та добре.

Найбільш важливою складовою готельної послуги є привітний прийом, саме тому споживачі даному компоненту поставили оцінку „відмінно”. Практично таку ж важливість в очах споживача мають такі компоненти дерева якості, як чистота в номері, організація харчування та географічне розташування готелю (рис. 2.4).

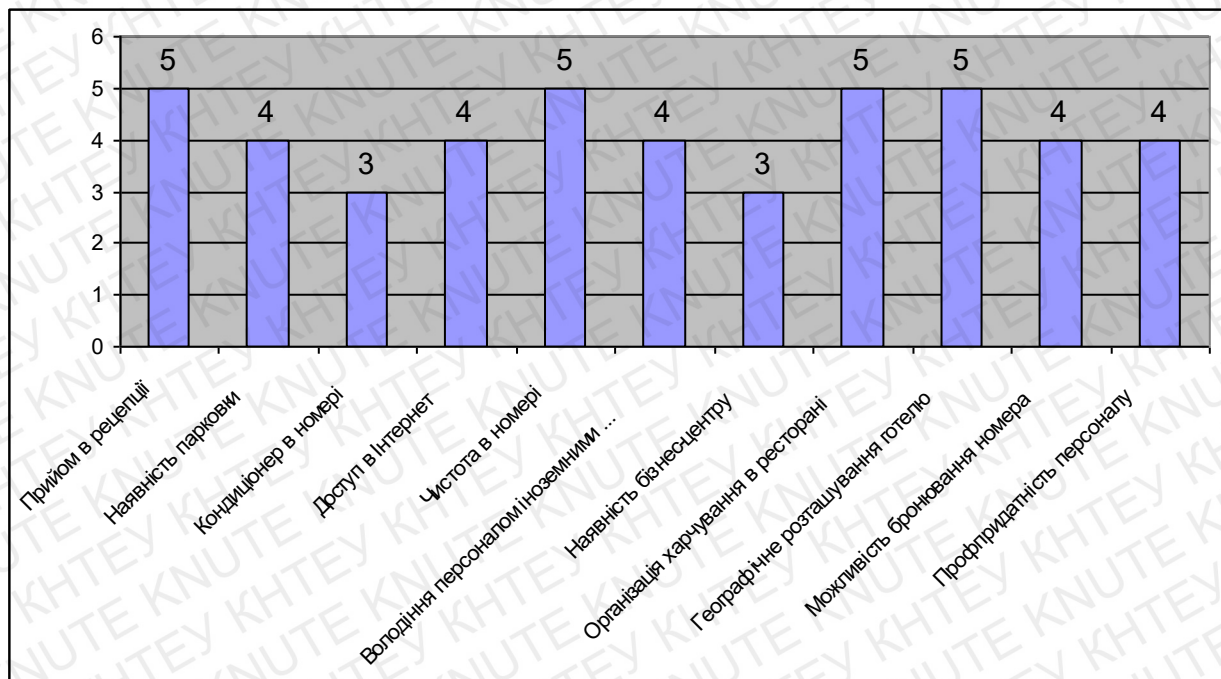


Рис. 2.11. Важливість для споживачів готелю „Київ”, м. Київ компонентів задоволеності сервісом

Треба відмітити, що з кожним роком важливість надання якісного доступу в Інтернет зростає й буде зростати. Стає очевидним той факт, що цей напрямок готелю варто розвивати. Для оцінки рівня якості експертами було проаналізовано діяльність роботи відділу маркетингу, роботу відділу постачання, систему безпеки, надання послуг та ін. (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка ефективності управління якістю сервісом готелю „Київ”, м. Київ

Критерій	Оцінка на підприємстві			
	Незадовільно (25балів)	Задовільно (50 балів)	Добре (75 балів)	Відмінно (100 балів)
1. Робота відділу маркетингу		+		
1.1 дослідження ринку		+		
1.2 формування попиту		+		
1.3 реклама			+	
2. Робота відділу продажів	+			
3. Робота з управлінням якістю	+			
4. Рівень підготовленості керівника			+	
5. Персонал:		+		
5.1 кваліфікація персоналу		+		
5.2 професійна навичка			+	
5.3 досвід персоналу			+	
5.4 навчання персоналу		+		
5.5 обслуговування клієнта			+	
5.6 мотивація персоналу		+		
6. Механізація й комп'ютеризація			+	
7. Система безпеки			+	
8. Сертифікація				+
9. Імідж				+
10. Комфорт і естетика місця розташування готелю				+
11. Категорія номерів			+	
12. Устаткування номерів		+		
13. Надання послуг			+	
13.1 кваліфікаційні послуги			+	
13.2 додаткові послуги		+		
14. Ціна проживання			+	
15. Система управління якістю	+			
Разом	75	150	600	300

На основі оцінки якості роботи відділів у готелі „Київ”, розрахуємо загальну оцінку по управлінню якістю. Разом по управлінню якістю послуг готель отримав 1125 балів з можливих 1500 балів.

На підставі отриманої інформації, оцінимо рівень системи якості послуг:

$$Z = \frac{\sum K_j}{N}$$

(2.1)

де Z - загальний рівень якості послуг;

K_j - округлена середня кількість балів;

N - максимальна кількість балів за всіма критеріями.

Якщо $Z \geq 1$, то послуга відповідає якості еталона, а якщо $Z < 1$, то вважається, що послуга має якість нижче необхідного рівня. Розрахуємо рівень системи якості:

$$Z = \frac{1125}{1500} = 0,75 = 75\% \quad (2.2)$$

Згідно проведеного розрахунку показник рівня системи якості менше 1, що свідчить про те, що рівень якості послуг у готелі „Київ” не відповідає якості еталону, тобто послуги мають якість нижче необхідного рівня, отже, система якості послуг готелю „Київ” вимагає поліпшень.

Отже, аналіз рівня якості послуг у готелі „Київ” з позиції експертів, показав, що система якості представлена з позиції сучасних уявлень про якість, на підприємстві повністю не сформована, тому що на досліджуваному підприємстві відсутній відділ управління якістю послуг. Відділ маркетингу в незначному ступені піклується про якість надаваних послуг. Таким чином, існуюча система управління якістю надаваних послуг готелем „Київ” має потребу в кардинальних змінах.

Проаналізуємо економічний ефект управління якістю готельних послуг. Для того, щоб дослідити ефективність управління якістю у готелі „Київ” визначимо та оцінимо групу показників, які характеризують вплив факторів виробництва. Також при оцінці ефективності доцільно враховувати результати впровадження нових технологій, механізації, автоматизації процесів, нових способів організації виробничого процесу та ін.

Для аналізу економічного ефекту від надання послуг, проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності готелю „Київ”.

В табл. 2.8 зазначено основні показники фінансово-господарської діяльності готелю „Київ”. Так, починаючи з 2016 р. простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг). При цьому чистий прибуток, який отримує підприємство коливається. Так наприклад, у 2017 р. порівняно з 2016 р. чистий прибуток підприємства збільшився на 65,92%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 16,26%. Дане зменшення пов'язане із настанням економічної кризи в Україні та зі зниженням якості обслуговування. Що стосується рентабельності витрат оборотання, то у 2016 р. вона становила 27,67%, у 2017 р. – 44,52% та у 2018 р. – 20,7%. Зменшення у 2018 р. відбулося за рахунок зменшення чистого прибутку на 1471, 6 тис.грн.

Таблиця 2.8

Економічні показники результативності управління сервісом в готелі „Київ”, м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	36619,9	41775	52565	5155,10	10790	14,08	25,83
Чистий, тис.грн.							
- прибуток	5456	9052,6	7581	3596,60	-1471,6	65,92	- 16,26
- збиток	-	-	-	-	-	-	-
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	17061,6	17230	24499	168,4	7269	0,99	42,19
Активи, тис.грн.	23614,7	274161	282462	250546,3	8301	1060,98	3,03
Поточні витрати тис.грн.	19720,30	20332	36601	611,6	16269,1	3,10	80,02
Середньоспискова чисельність працівників	263	260	272	-3	12	-1,14	4,62
Рентабельність обороту, %	14,90	21,67	14,42	6,77	-7,25	-	-
Рентабельність активів, %	23,10	3,30	2,68	-19,80	-0,62	-	-
Рентабельність послуг, %	31,98	52,54	30,94	20,56	-21,60	-	-
Рентабельність витрат оборотання,	27,67	44,52	20,7	16,85	-23,82	-	-

Як видно з табл. 2.9 ефективність показників соціальної якості оцінюється через наступні показники: продуктивність праці, трудомісткість праці, рентабельність трудових ресурсів, зарплатомісткість, рентабельність фонду оплати праці та ін. Починаючи з 2016 р. простежується тенденція до збільшення продуктивності праці. Так, темп приросту продуктивності праці у 2017 р. порівняно з 2016 р. становить 15,39%, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. – 20,28%. На підвищення продуктивності праці впливає застосування нових видів матеріалів для оснащення готелю, достатньо високий рівень механізації процесів обслуговування, використання інформаційних технологій, ефективна система оплати праці, гарні умови праці, побуту та відпочинку персоналу.

Таблиця 2.9.

Соціальні показники результативності управління сервісом в готелі „Київ”, м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Темп росту, %		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2016/ 2017	2017/ 2018	2016/ 2017	2017/ 2018
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	осіб	263	260	272	98,86	104,62	-1,14	4,62
Фонд оплати праці	тис.грн.	6782,3	8211,8	10520,4	121,08	127,09	21,08	27,09
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	36619	41775	52565	114,08	125,83	14,08	25,83
Чистий:								
- прибуток	тис.грн.	5456,0	9 052,6	7581	165,92	83,74	65,92	-16,26
- збиток	тис.грн.	-	-	-				
Продуктивність праці	тис.грн/ особу	139,24	160,67	193,25	115,39	120,28	15,39	20,28
Трудомісткість праці	тис.грн/ особу	0,01	0,01	0,01	86,66	83,14	-13,34	-16,86
Рентабельність трудових ресурсів	%	20,75	34,82	27,87	167,83	80,05	67,83	-19,95
Зарплатомісткість	од.	0,19	0,20	0,20	106,99	101,00	6,99	1,00
Зарплатовіддача	од.	5,40	5,09	5,00	94,25	99,01	-5,74	-0,99
Рівень фонду оплати праці	%	18,52	19,66	20,01	106,16	101,00	6,16	1,00
Рентабельність фонду оплати праці	%	80,44	110,24	72,06	137,05	65,89	37,05	-34,11

Наступним кроком проаналізуємо ефективність показників технічної якості через наступні показники: фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів та інтегральний показник. Дані відображено в табл. 2.10. Як видно з табл. 2.23 середньорічна вартість основних фондів у 2017 р. порівняно з 2016 р. істотно збільшилася.

Таблиця 2.10

Показники ефективності управління технічною якістю сервісу готелю „Київ”, м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Темп росту, %		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2016/ 2017	2017/ 2018	2016/ 2017	2017/ 2018
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	36619,9	41775	52565	114,08	125,83	14,08	25,83
Чистий:								
- прибуток	тис.грн.	5456	9053	7581	165,93	83,74	65,93	-16,26
- збиток	тис.грн.	-	-	-	-	-	-	-
Наявність основних засобів на початок року	тис.грн.	32094,7	35482,3	42144	110,56	118,77	10,56	18,77
Надійшло основних засобів	тис.грн.	3608,3	251746	15069	6976,86	5,99	6876,86	-94,01
Вибуло основних засобів	тис.грн.	220,7	267	316	120,98	118,35	20,98	18,35
Знос основних засобів	тис.грн.	2912,4	3075,2	56897	105,59	1850,19	5,59	1750,19
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	35482,3	286961	56897	808,74	19,83	708,74	-80,17
Фондовіддача	од.	1,03	0,15	0,92	14,11	634,62	-85,89	534,62
Фондомісткість	од.	0,97	6,87	1,08	708,94	15,76	608,94	-84,24
Рентабельність основних фондів	%	15,38	3,15	13,32	-	-	-	-
Інтегральний показник	од.	3,98	0,68	3,51	17,01	517,72	-82,99	417,72

Отже, на основі вище проаналізованого, можемо зазначити, що показники соціальної, технічної та економічної якості послуг готелю поки що знаходяться на недостатньо високому рівні. Отже, можемо стверджувати, що система менеджменту якості на підприємства є не достатньо ефективною.

Ще одним з найбільш популярних методів оцінки ефективності функціонування системи якості є метод експертної оцінки. Завданнями даної оцінки є виявлення слабко функціонуючих елементів системи якості, оцінка ефективності функціонування якості в цілому, а також виявлення необхідних заходів щодо подальшого вдосконалення системи якості.

В результаті такого дослідження порівнюють коефіцієнт ефективності із запропонованою шкалою оцінки ефективності [84, с.178]. Готель „Київ” оцінювало 5 експертів. Було досліджено наступні функції управління:

- формування та проведення політики в галузі якості;
- документування системи якості;
- проведення внутрішнього аудиту;
- планування якості;
- мотивація забезпечення якості.

В результаті проведеного дослідження, було розраховано коефіцієнт ефективності (ступеню впливу) тієї чи іншої функції та загальний коефіцієнт ефективності. Для даного розрахунку використовували наступні формули:

$$K_c = \left(\sum_{i=1}^N \hat{E}_{\delta^3} \right) / n \quad (2.2)$$

$$K_{\delta^3} = \left(\sum_{I=1}^{M=1} D_{\delta^3} \right) / NA \quad (2.3)$$

де K_c - коефіцієнт ефективності;

K_{δ^3} - коефіцієнт ефективності (ступінь впливу) і-тої функції;

n – кількість функцій управління якістю;

A – максимально допустима оцінка функції в балах;

N – кількість експертів;

D_{δ^3} - оцінка функціонування і-тої функції.

Нижче в табл. 2.11 розраховано зведену оцінку ефективності управління якістю послуг в готелі „Київ”.

Таблиця 2.11

Зведена оцінка ефективності управління якістю сервісу в готелі „Київ”, м. Київ

№	Функції управління якістю	Оцінка експертів, бал					Середня оцінка, бал	Кфі	Відповідальний підрозділ
		1	2	3	4	5			
1	Формування та проведення політики в галузі якості	4	3	2	3	2	2,8	0,56	Вище керівництво
2	Документування системи якості	3	5	2	4	3	3,4	0,68	Вище керівництво
3	Проведення внутрішнього аудиту	4	5	4	1	2	3,2	0,64	Вище керівництво
4	Планування якості	4	4	3	4	0	3	0,6	Вище керівництво
5	Мотивація забезпечення якості	3	4	3	2	3	3	0,6	Відділ кадрів та бухгалтерія
$K_{c_1} = 3,08$									
$K_{c_2} = 0,616$									

Як показало дослідження, середній коефіцієнт ефективності управління в готелі „Київ” складає 0,616. Коефіцієнт ефективності функції формування та проведення політики в галузі якості становить 0,56. Це свідчить про те, що у готелі „Київ” вищим керівництвом не проводяться заходи щодо можливості ефективного формування політики в галузі якості. Згідно шкалі оцінки ефективності управління якістю в готельному господарстві загальний коефіцієнт ефективності знаходиться в межах 0,51-0,74, що відповідає оцінці задовільно. Дана оцінка свідчить про те, що готель „Київ” працює із значними недоліками, що не дозволяє забезпечити виконання завдань із якісного виробництва готельних послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ

3.1. Формування концептуальних положень сервісної стратегії готелю

Підвищена активність у зовнішньоекономічних і культурних зв'язках, розвиток економіки призвели до якісних зрушень у готельному бізнесі - впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, прагнення забезпечити якість сервісу у цій сфері на рівні сучасних світових тенденцій.

Тому підприємствам необхідно вже сьогодні розробляти і мати сучасну систему управління якістю сервісу (СУЯ).

Для надання високоякісного сервісу у готелі «Київ» відповідно до ДСТУ ISO 9001-2015 та ДСТУ ISO 9004-2012 доцільно розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість. Тобто, враховуючи ці засади, для готелю «Київ» потрібно проаналізувати діяльність конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для системи якості, їх послідовність і взаємодію та застосовувати їх у своїх підрозділах; розробити методики оцінювання якості продукції та послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси.

Оцінка ефективності діючих в Україні СУЯ є дуже складним та неоднозначним питанням, але навіть прагнення підприємств мати СУЯ та сертифікувати її, буде позитивно впливати на управління цим підприємством. Необхідно якомога швидше усвідомити, що процеси, які відбуваються в сфері управління сервісом, безперервно прискорюються, і адекватне реагування на них потребує суттєвих змін у психології багатьох керівників, які беруть участь у становленні та розвитку вітчизняної економіки.

Як показав аналіз стану розвитку і впровадження в Україні сучасних СУЯ, створення (розробка і впровадження) СУЯ на вітчизняних підприємствах є необхідною, доцільною і актуальною задачею.

У найближчі часи підприємства завдяки споживачу, що прагне отримати найбільш якісний сервіс, будуть змушені мати дієві СУЯ.

Під створенням систем якості розуміється їхня розробка й впровадження в діяльність підприємства. Створення систем якості може бути ініційовано керівництвом підприємства або замовником.

Система якості являє собою сукупність структур, що виконують функції управління й забезпечення якості встановленими методами. Її розробка в основному полягає в тому, що спочатку визначають, які процеси й структури варто включити в систему якості і які функції вони повинні виконувати, щоб забезпечити необхідну якість сервісу, а потім розробити всі нормативні документи, необхідні для виконання цих функцій.

Система якості готелю «Київ» повинна включати наступні структурні елементи:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.

Підприємства індустрії гостинності функціонують в умовах ринків, що розвиваються. Вплив ринкових факторів підсилюється. Вони вимагають підвищення задоволення споживача, а також забезпечення благополуччя підприємства, його працівників і власників.

Подальший розвиток підприємства залежить від:

- ефективного менеджменту на основі маркетингу, що забезпечує необхідні умови для виробництва й реалізації продукції і послуг - надання сервісу;
- впровадження системи якості, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість.

2. Створення корпоративної культури.

Під корпоративною культурою розуміється система цінностей і переконань, що поділяються всіма співробітниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає взаємини працівників між собою, з

клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками й т.д. Корпоративна культура дає працівникам відчуття мети й формує відданість своєї організації.

3. *Впровадження стандартів технічної якості сервісу.* Впровадження стандартів технічної якості сервісу означає приведення підприємства у відповідність із галузевими стандартами на основі наявних вимог.

У цих цілях проводиться технічне обстеження підприємства (будинку й території, торгових, громадських і службових приміщень, технологічного обладнання, оснащення інвентарем, витратними матеріалами й т.д.). Виявлені технічні відхилення від стандарту усуваються.

4. *Впровадження стандартів функціональної якості сервісу.*

а) *Впровадження кваліфікаційних вимог (кваліфікаційного стандарту) і посадових обов'язків працівників підприємства.*

Впровадження функціональної якості починається з розробки кваліфікаційних вимог (кваліфікаційного стандарту) і посадових обов'язків працівників виходячи зі специфіки роботи й особливостей у готелях.. Кваліфікаційні вимоги дозволяють забезпечити обґрунтований і раціональний поділ і організацію праці, правильний підбір, розміщення й використання кадрів, єдність при визначенні посадових обов'язків працівників і пропонувані до них кваліфікаційні вимоги, закріплення норм відповідальності в трудових контрактах, а також прийнятих рішень при проведенні атестації керівників і фахівців. Схему впровадження можна представити в такий спосіб: кваліфікаційні вимоги (кваліфікаційний стандарт) — нормативний опис обов'язків по кожній посаді — посадова інструкція — трудовий контракт.

Формалізовані кваліфікаційні вимоги (кваліфікаційний стандарт) і посадові обов'язки поєднуються в єдиний документ «Настанови з якості».

б) *Розробка технології (нормативний опис) виробничих процесів.*

Нормативний опис виробничих процесів (технологічні процедури) здійснюється по кожному підрозділу на підставі технічного паспорта,

класифікаційних вимог до персоналу, посад працівників і їхніх обов'язків у даному підрозділі.

Нормативний опис виробничих процесів є *нормативним документом*, що закріплює норми відповідальності й керівника даного підрозділу.

Формалізовані нормативні описи виробничих процесів поєднуються в єдиний документ «Настанови з якості».

в) *Введення нормування праці (нормативів виробітки, нормативної чисельності працівників).*

Нормування праці здійснюється по основних категоріях робочих професій (покоївки, кухарі, офіціанти й т.д.), чия праця піддається нормуванню. По кожній посаді створюється фотографія робочого дня, у якій поетапно хронометрується виробничий процес середнього за рівнем продуктивності праці працівника.

Формалізовані нормативи праці й чисельності працівників поєднуються в єдиний документ «Настанови з якості».

г) *Справедлива оцінка й мотивації праці.*

Основний зміст всієї роботи в області матеріальної винагороди співробітників - це визначити міру праці й розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної плати. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів оплати праці його якісним показникам. Мова йде про справедливу винагороду за працю.

У системі оплати й мотивації праці повинні дотримуватися наступні принципи:

- *оплата за результатами праці;*
- *упевненість і захищеність працівників.* Завдання полягає в тому, щоб персонал зосереджував максимум уваги на рішенні головних завдань організації: людей не повинні відволікати матеріальні проблеми. Забезпечити їм це повинна гарантована заробітна плата;
- *стимулюючий і мотивуючий аспект зарплати.* Працівникам надається можливість за продуктивну якісну, бездефектну працю одержувати більше, ніж

фіксовану заробітну плату. У зв'язку із цим уводяться додаткові виплати, безпосередньо пов'язані з їхніми певними досягненнями;

- *додаткові (мотиваційні) форми винагороди праці за особистий внесок.* На додаток до заробітної плати встановлюються різні види винагороди працівників. Винагороди служать оцінкою й визнанням організацією особливо якісної роботи співробітника. Це може бути: знижки на покупку товарів, оплату витрат на освіту, медичне обслуговування, страхування життя й т.п.

Мотиваційні можливості розкриваються перед працівниками через систему навчання. Навчання всіх співробітників стає обов'язковим елементом діяльності організації. Воно складається з навчання правильному сприйняттю й безпосередньому застосуванню чинних стимулів, теоретичної професійної підготовки й перепідготовки, освоєння й закріплення практичних навичок, розвитку здатності переборювати поточні труднощі, тренінг роботи в команді, формування команд.

Навчання й мотивація персоналу - найбільш вигідні форми інвестицій компанії. Правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда, не розтрачуючи час і енергію на чвари й інтриги.

5. Вхідний контроль якості на продукцію й послуги постачальників.

Вхідний контроль якості означає розробку системи взаємодії з постачальниками продукції й послуг для готельного підприємства, що включає:

- вихідний контроль продукції постачальником відповідно до вимог споживача;
- вхідний контроль споживача і зворотний зв'язок за результатами контролю;
- оцінку якості постачань;
- рейтинг постачальників.

б. Вихідний контроль якості послуг, що надаються і їх збут у межах підприємства (обслуговування при бронюванні, поселенні, хаускіпінг, виселення тощо)

Центральне місце у встановленні контролю над якістю надаваних послуг займає розробка еталонних карт якості на надані послуги та сервіс підприємства. Процедури оцінки й виміру якості процесів обслуговування (рівня сервісу) за допомогою опитних карт якості використовують поняття «дефект» і «невідповідність».

Процес обслуговування вважається *дефектним*, якщо, принаймні, *один із критичних елементів* обслуговування визнаний невиконаним або виконаним неправильно.

Невідповідністю процесу обслуговування вважається:

- відхилення в меншу сторону оцінки якості будь-якого критичного елемента обслуговування в опитній карті (при правильному в цілому виконанні цього елемента) від значення цієї оцінки в еталонній карті;
- відсутність або неправильне виконання будь-яких, що не є критичними, елементів обслуговування, передбачених еталонною картою якості.

Причини виявлених невідповідностей і дефектів повинні бути швидко ідентифіковані, щоб можна було почати коригувальні дії й попередити повторне виникнення невідповідностей. Невідповідності треба ранжувати за ступенем їхнього впливу на сприйняття (якість) обслуговування. Причини невідповідностей можуть носити різний характер: технічний, виконавський, організаційний і ін.

У готелі необхідно регулярно проводити внутрішні перевірки якості (внутрішній аудит), щоб контролювати ефективність і придатність різних елементів системи якості для досягнення поставлених цілей в області якості та регулювати реалізацію сформованої концепції забезпечення високоякісного сервісу та своєчасно вносити зміни до її положень.

3.2. Розроблення методичних підходів до формування системи управління сервісом та оцінка її ефективності

Робота по створенню СУЯ на підприємстві складається з декілька етапів: підготовчого, створення організаційної структури системи, розробку комплексу документації (методик) СУЯ.

Етап 1. Підготовка до розробки СУЯ	Визначення функцій підприємства
	Формування цілей підприємства і напрямків їх реалізації
	Ухвалення рішення про створення СУЯ
	Розробка політики в області якості
Етап 2. Створення організаційної структури СУЯ	Формування організаційної структури
	Складання плану-графіка створення СУЯ
	Визначення функцій і завдань елементів СУЯ
	Визначення складу структурних підрозділів, що виконуватимуть функції СУЯ
Етап 3. Розробка комплексу документів СУЯ	Визначення складу нормативно-методичних документів СУЯ
	Розробка структурної й функціональної схем програми підвищення якості
	Розробка документу «Паспорт підприємства»
	Розробка документу «Настанови з якості»
	Розробка документованих процедур (процесів) СУЯ»
	Експертиза документації СУЯ
	Узгодження та затвердження документації СУЯ
	Навчання персоналу

Рис. 3.1. Структурно-функціональна блок-схема формування системи управління сервісом в готелі «Київ», м. Київ

Перший крок у створенні системи якості - прийняття керівництвом офіційного рішення про її створення. Таке рішення може бути оформлене у вигляді наказу, відповідно до якого:

- визначається політика підприємства в області якості;
- призначається представник керівництва, відповідальний за створення й функціонування системи якості;
- формується служба якості, як правило, у складі відділу маркетингу;
- встановлюються основні етапи, виконавці й строки розробки й впровадження системи якості.

У таблиці 3.1 як приклад наведено частину функцій, які виконує готель, підрозділи, де вони будуть виконуватися, та відповідальний за цю функцію.

**Функції підприємства в межах системи управління сервісом в готелі «Київ»,
м. Київ**

Індекс функції	Найменування функції	Відповідальний за процес	Підрозділ підприємства
F_0	Забезпечення гостей проживанням	КР: Керівник готелю	
$F,$	Маркетинг	НМ: Керівник підрозділу маркетингу готелю	Відділ маркетингу
F_u	Ринкова діяльність	ММ: Маркетолог	Відділ маркетингу
$F^{i.i.i}$	Дослідження й аналіз ринку	ММ: Маркетолог	Відділ маркетингу
$F 1.1.2$	Формування концепцій нових страв і послуг	ММ: Маркетолог	Відділ маркетингу
$F 1.1.3$	Організація реклами	ММ: Маркетолог	Відділ маркетингу
F_u	Забезпечення матеріально-технічними ресурсами	МП: Менеджер по контрактах (постачанню)	Відділ маркетингу
$F1.2.1$	Складання відомостей на матеріально-технічні ресурси	ТК: Менеджер по матеріально-технічному	Виробничий відділ (виробництво)
....
F_6	Управління якістю процесів	КР: Керівник готелю	Служба якості
F_{6i}	Система управління якістю (СУЯ)	МЯ: Менеджер з якості	Служба якості
$F6.1.1$	Забезпечення ефективної роботи (СУЯ). Система внутрішніх аудитів	МЯ: Менеджер з якості	Служба якості
$F6.2$	Організація контролю на підприємстві	МЯ: Менеджер з якості	Служба якості
$F6.2.1$	Організація й проведення контролю продукції й послуг. Сертифікація послуг	КС: Менеджер з контролю	Служба якості

Керівництво підприємства, опираючись на принцип загальності якості, що розповсюджується на кожний процес, кожний вид діяльності, кожного працівника, ставить своєю головною метою забезпечити конкурентоспроможність

виробленої продукції й послуг на вітчизняному ринку. Головна мета забезпечення конкурентоспроможності продукції й послуг буде досягнута, якщо будуть реалізовані, наприклад, такі цілі :

- 1) підвищення якості продукції й послуг на 10% (ціль Ц¹);
- 2) зменшення собівартості продукції й послуг на 5% за рахунок зниження втрат на усунення браку (дефектів, невідповідностей) (ціль Ц²);
- 3) збільшення обсягу продажів, наприклад, на 8% за рахунок підвищення їхньої якості (ціль Ц³).

Для кожної із трьох цілей, що визначають політику, будується дерево частинних цілей. Частинні цілі орієнтуються на виконавців тих структурних підрозділів, які найбільшою мірою впливають на їхнє досягнення.

Формулювання часткових цілей пропонуємо проводити по методу *SMART*:

S - Specific. Точність і ясність формулювань, що не залишає місця для множинного й неправильного тлумачення.

M - Measurable. Кількісне вираження всього, що можливо, фіксація того, який може бути результат, якщо ціль досягнута.

A - Achievable. Цілі повинні бути досяжні, щоб підтримувати бажання персоналу працювати.

R - Related. Цілі повинні співвідноситися з економічними цілями організації, стратегією, корпоративною культурою (цінностями), інтересами виконавців і повинні урахувувати регіональні умови.

T - Time-bound. Цілі повинні бути визначені по строках досягнення.

При розробці цілей пропонуємо урахувувати:

- фактичні й майбутні потреби організації й споживачів , що обслуговуються;
- фактичні характеристики продукції, послуг та показники процесів;
- рівні задоволеності зацікавлених сторін;
- результати самооцінки;
- порівняння із кращими досягненнями;
- результати аналізу діяльності, рівня сервісу та якості послуг та продукції конкурентів;

- можливості для поліпшення діяльності;
- ресурси, які необхідні для досягнення цілей
- рівень ризику.

У таблиці 3.2 наведений приклад розгортання цілі Ц¹ -підвищення якості сервісу в готелі.

Цілі в області якості необхідно довести до відома працівників організації у такий спосіб, який дає їм можливість брати участь у їхньому досягненні. Цілі треба систематично аналізувати й переглядати в міру необхідності.

Таблиця 3.2

Розгортання цілі підвищення якості сервісу в готелі «Київ», м. Київ

Виконавець	Формулювання цілі
КР: Директор підприємства	Створити умови, що дозволяють досягти підвищення якості сервісу на 10%. Забезпечити підрозділи необхідними ресурсами. Створити умови для постійного вдосконалювання процесів надання сервісу. Забезпечити ефективне функціонування СУЯ на підприємстві.
НМ: Начальник підрозділу маркетингу	Забезпечити персонал підприємства інформацією про якість сервісу основних конкурентів на внутрішньому ринку
МЯ: Менеджер з якості	Забезпечити оперативне одержання й обробку інформації зі скарг гостей підприємства. Оперативно управляти проведенням внутрішніх аудитів якості сервісу. Раз у квартал розробляти на основі аналізу інформації з аудитів оперативні заходи щодо усунення відхилень і їх попередження. Щомісяця фіксувати відхилення, невикористані або нерационально використовувані можливості для розробки заходів по вдосконалюванню процесів обслуговування

Виконавець	Формулювання цілі
МП: Менеджер по контрактах (постачанню)	Домогтися 100% наявності сертифікатів відповідності на сировину, матеріали й комплектуючі, що поставляються. Розробити й впровадити до кінця 2016 р. систему попереджувальних заходів, які запобігають перебоям у постачанні сировини, матеріалів і комплектуючих. Попереджувальний статистичний контроль якості матеріалів і комплектуючих, що надходять, перевести на посилений режим. Зберігати його доти, поки параметри якості й стабільність якості не будуть доведені до норми.
НП: Начальник відділу постачання	Забезпечити безперебійне постачання сировини, витратних матеріалів і технічних засобів, що забезпечують роботу підприємства, відповідно до контрактів з постачальниками. Виключити дефекти якості матеріалів і комплектуючих, що поставляються.

На виконання рішення керівництва розробляється план-графік створення системи якості, у якому передбачається виконання наступних робіт:

- визначення функцій і завдань елементів СУЯ з урахуванням рекомендацій національних, галузевих стандартів і особливостей підприємства;
- визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;
- розроблення структурної й функціональної схем програми підвищення якості сервісу;
- визначення складу й розробка нормативних документів системи якості: «Паспорт підприємства» і «Настанови з якості»;
- впровадження системи якості;
- забезпечення функціонування системи якості;
- перевірки системи якості;
- удосконалювання системи якості.

На стадії визначення функцій і завдань елементів СУЯ спочатку потрібно провести ретельний аналіз процесу формування сервісу й надати його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

Модель СУЯ для підприємства має формуватись відповідно до галузевого стандарту. Потім, відповідно до рекомендацій існуючого стандарту, а також зі специфікою підприємства визначаються функції й завдання (елементи) системи якості. Їхній перелік може включати додаткові елементи внутрішньофірмового стандарту, що, як правило, повинен бути вище галузевого.

Щоб визначити структурні підрозділи, які будуть виконувати функції системи якості, необхідно проаналізувати функції існуючих підрозділів і зрівняти їх з переліком функцій, прийнятим для створюваної системи якості з урахуванням вимог галузевого стандарту. У результаті встановлюються виконавці кожної функції, і кожному виконавцеві його нові функції офіційно включаються у функціональні обов'язки.

Після визначення виконавців і їхніх функцій система якості знаходить цілком конкретний обрис, яку можна представити на двох схемах: структурній й функціональній.

Структурна схема системи якості будується на основі структурної схеми підприємства й дає можливість показати «устрій» системи - склад і взаємозв'язок всіх структурних підрозділів у системі якості і її керуюче ядро. Як правило, у систему включаються основні служби - обслуговуючі і виробничі підрозділи готельного комплексу, відділ маркетингу з функціями контролю й управління якістю, що виконує також завдання координації й методичного керівництва роботою з якості, інші підрозділи.

Загальна функціональна схема СУЯ, що заснована на вищенаведених виробничо-торгових процесах, представлена на рисунку 3.2. Зі схеми видно, що відповідальність за діяльність СУЯ несе керівництво готелю. На рисунку 3.3. наведено приклад функціональної схеми системи якості готелю. Після визначення складу й взаємозв'язку структурних підрозділів і їхніх функцій у системі якості наступний етап - визначення складу нормативно-методичних документів системи якості. Для цього службі якості необхідно розглянути склад всієї наявної на підприємстві нормативної документації й визначити ті документи, які служать для виконання відповідних функцій.

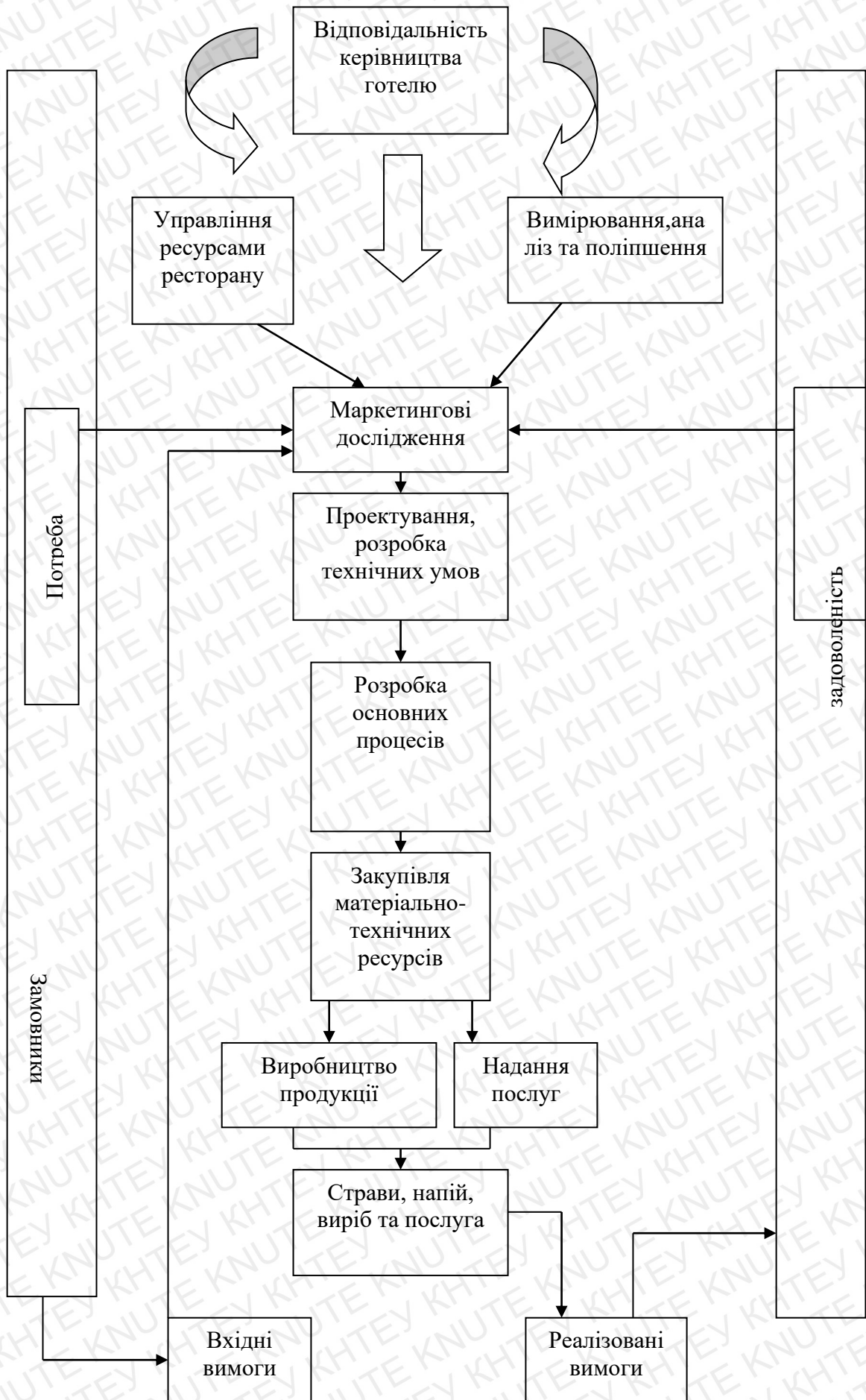


Рис. 3.2. Загальна функціональна блок-схема СУЯ готелю

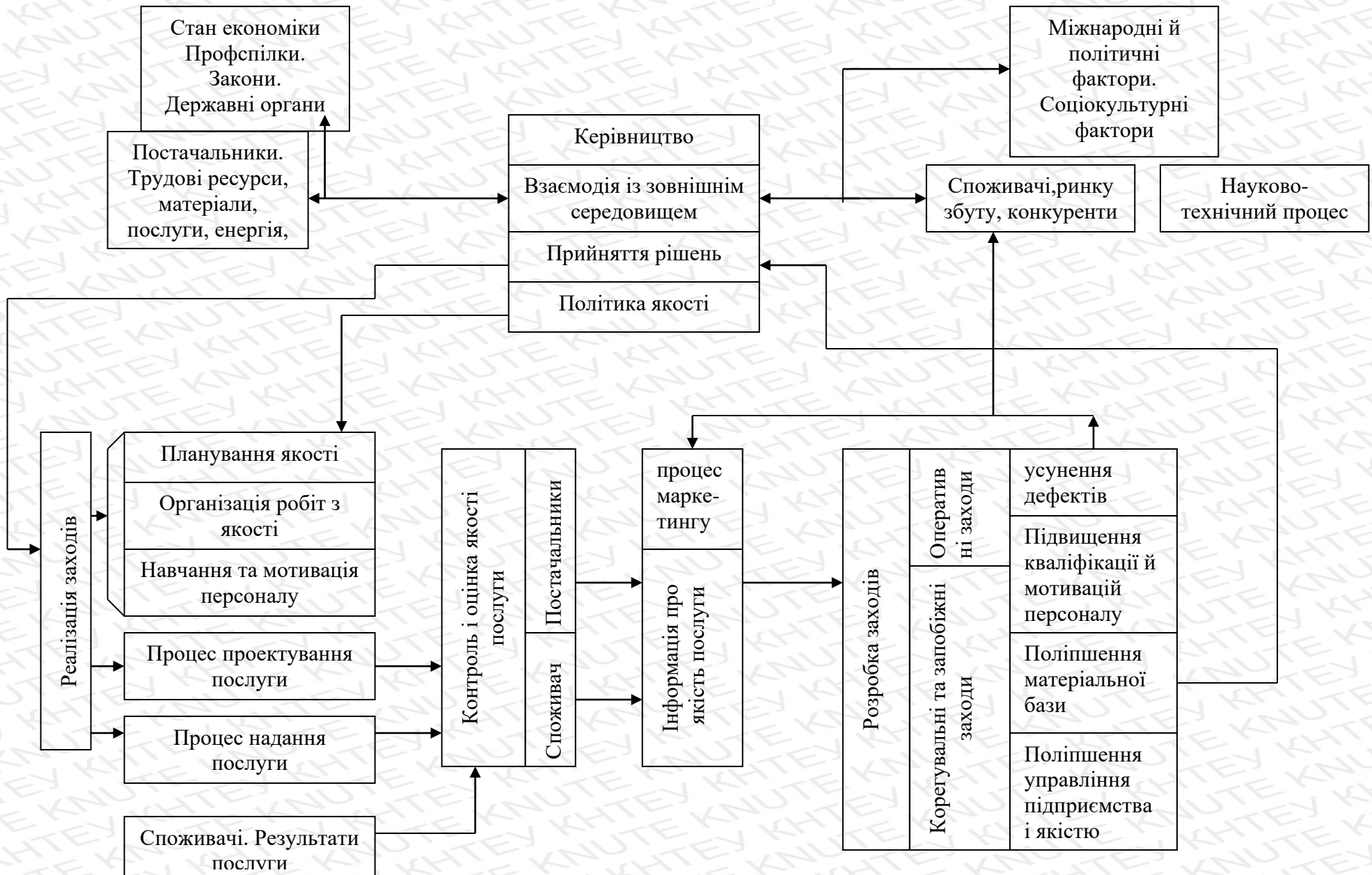


Рис.3.3. Функціональна модель управління якістю сервісу в готелі «Київ»

Структура Настанови з якості, що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2000, може мати такий вигляд (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Структура документу СУЯ «Настанова з якості»

№ п.п	Найменування розділу	Зміст розділу	П. ISO 9001:2017
1	Вступ	Загальні відомості про організацію та її продукцію; управління Настановами з якості	4.2.2
2	Загальні положення	Принципи побудови й об'єкти управління. Організаційна структура СУЯ. Відповідальність і повноваження керівництва. Моніторинг СУЯ	4.1 Розділ 5 Розділ 8
3	Концепція	Цілі підприємства Цілі підрозділів	
3	Процедури	Структура документації СУЯ Стислий опис або посилання на документовані процедури СУЯ організації. Стандарти підприємства, програми та плани якості, положення про підрозділи та посадові інструкції	4.2 Розділи 4,8 Розділи 4,8
4	Процеси	Основні процеси СУЯ й їх взаємодія. Стислий опис процесів у СУЯ або посилання на документи, що їх визначають (процеси реалізації функцій вищого керівництва; управління ресурсами; життєвого циклу продукції; вимірювання, аналізу та поліпшення)	Розділи 5-8
5	Нормативні посилання	Перелік і позначення документів, на яку є посилання в настановах з якості	Розділ 2
6	Визначення й скорочення	Терміни, визначення й використані скорочення	Розділ 3
7	Зміни	Інформація про зміни до Настанови з якості	

До об'єктів управління системи якості можуть належати продукція, послуги, основні та допоміжні (управлінські та забезпечуючі) процеси, взаємовідносини з споживачами, постачальниками, діловими партнерами.

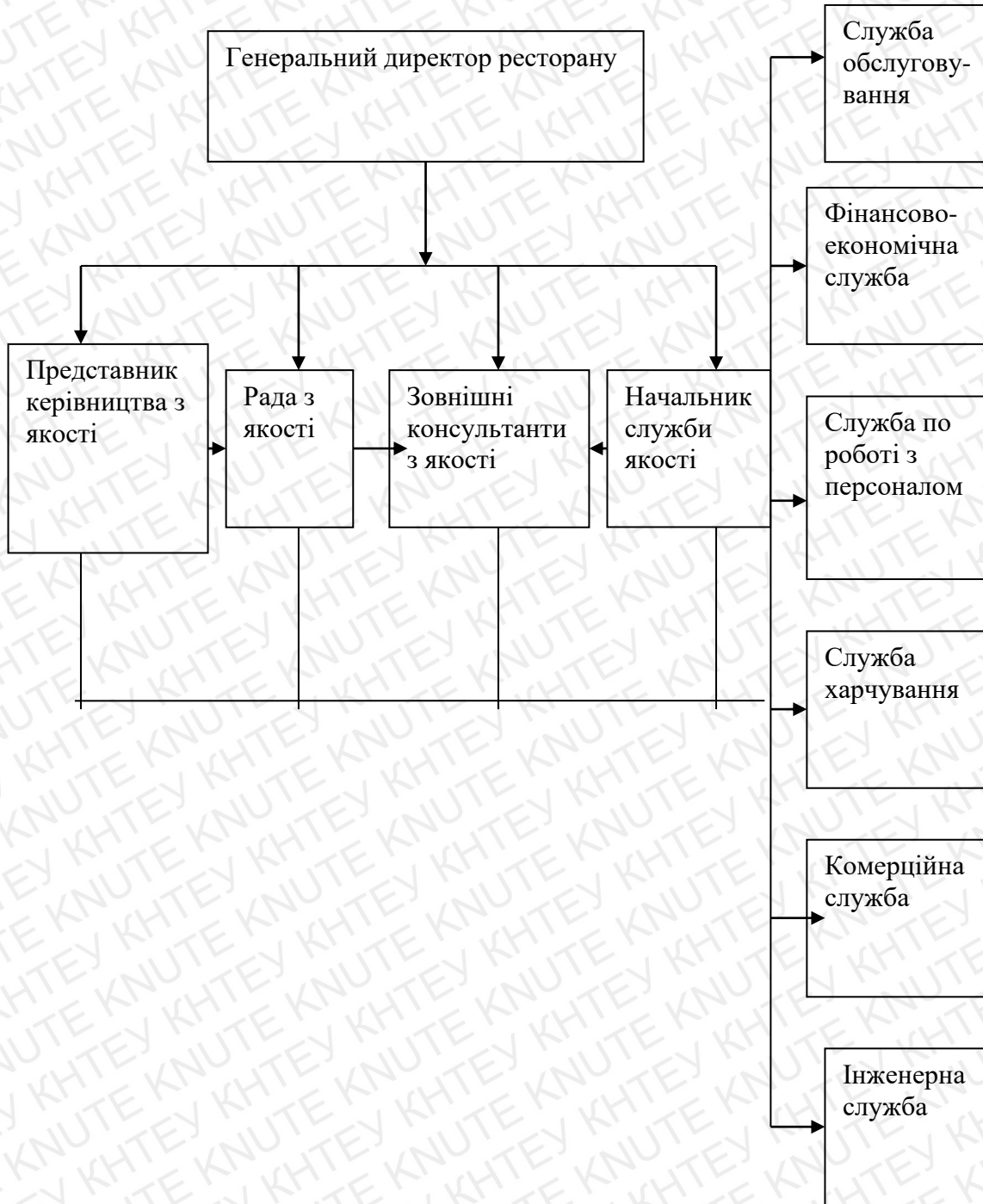


Рис. 3.7. Організаційна структура СУЯ готелю

Організаційна структура СУЯ ілюструється схемою (рис.3. 7) й описується.

В описі вказуються зобов'язання основних керівників і виконавців організації, які забезпечують функціонування СУЯ.

„Настанови з якості” звичайно розробляються у вигляді окремих настанов з якості для кожної зі служб. У цих настановах з якості дається повний опис виконуваних робіт.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності за процеси системи забезпечення сервісу готелю

№ п/п	Процеси СУЯ	Директор	Заступник директора	Менеджер з якості	Головний бухгалтер	Бухгалтер	Касир	Адміністратор зали	Офіцанти	Комінік	Інший обслуговуючий персонал	Завідувач	Кухарі	Помічник кухарів	Прибиральниця	Двірник	Робітники	Мийники посуду
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Виявлення потреб і попиту споживачів	В	У	У	З	З	З	З			З							
2	Аналіз даних кон'юктури та оцінювання якості власної продукції	В	У	У	У	З	З	З			З							
3	Визначення та аналіз фінансового стану підприємства	В	У	У	У	З												
4	Визначення та отримання доступу до внутрішніх та зовнішніх джерел інформації	В	У	У	У	З	З	У	З	У	З	У	З	З	З	З	З	З
5	Розробка, документальне оформлення, прийняття та впровадження політики підприємства в області якості надання сервісу	В	У	У	З	З	З	У	З	У	З	У	З	З	З	З	З	З

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
6	Розробка, документальне оформлення відповідальності, повноважень та взаємозв'язку виробничих, обслуговуючих та адміністративних працівників	В	У	У	З			З		З		З						
7	Розробка робочих інструкцій для виробничих та торгових операцій з контролю якості та безпечності продукції та сервісу	З		В	З			У		У		У						
8	Встановлення відповідальності за якість виготовленої продукції та надання сервісу	З	З	В	З			У		У		У						
9	Встановлення критеріїв оцінки виконання та якості робіт	З		В				У		У		У						
10	Розробка та впровадження документів з вирішення суперечливих питань з якості замовленої продукції та наданого сервісу	З		В	З			У				У						
11	Аналіз та оцінювання рівня витрат на проведення робіт із забезпечення якості продукції та надання сервісу	З	З	У	В	З	З	З				З						

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
12	Аналіз та оцінювання ефективності функціонування системи якості продукції та надання сервісу	3	3	У	В	3	3	3				3						
13	Організація та координація робіт з виконання програм якості		У	В				3		3		3						
14	Організація нормативно-правової підготовки робіт із забезпечення якості	У	У	В	3			3		3		3						
15	Організація робіт із підготовки до сертифікації системи якості	3	3	В	3	3	3	У	3	У	3	У	3	3	3	3	3	3
16	Планування ресурсних потреб	В	У	У	3	3	3	3		3		3						
17	Формування комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення рівня організації робіт із забезпечення якості п якості продукції та надання сервісу	У	3	В				У		У		У						
18	Пошук постачальників, що пропонують ресурси, відповідні до встановлених вимог	В	У	3				3		У		3						
19	Контроль та оцінювання системи якості у постачальника	В	3	У														
20	Визначення вимог до документації, матеріально-технічних ресурсів	В	У	У	3			3		У		3						

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
21	Розробка умов договору з якості матеріально-технічних ресурсів	3	У	В	3			3		У		3						
22	Обґрунтування замовлень на сировину та напівфабрикати, оснащення засобів контролю	В	У	У	У	3	3	У	3	У	3	У	3	3	3	3	3	3
23	Організація робіт із вхідного контролю якості сировини та напівфабрикатів	3	У	В	3			3		У		У						
24	Аналіз даних за результатами взаємодії з постачальниками, виконання зобов'язань з їх боку	В	У	У	У	3		3		У		3						
25	Аналіз даних із претензій до постачальників стосовно виконання договору	У	У	В	У			3		У		3						
26	Забезпечення якості сировини, напівфабрикатів, готових страв, обладнання тощо			3			3	У	3	В		У	У	У	3		3	
27	Забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників	В	У	У	У	3	3	У	3	У	3	У	3	3				

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
28	Заохочення працівників до покращення якості їх праці	В	У	У	у	З		З		З		з		З				
29	Контроль спроможності робітників виконувати поставлені задачі	В	У	У	З			З		З		З						
30	Контроль за діяльністю персоналу щодо забезпечення якості продукції	З		В								У	З	З				
31	Контроль за діяльністю персоналу щодо забезпечення якості наданого сервісу	З		В				У	З									
32	Забезпечення виконання вимог документації на всі елементи виробничо-технологічного циклу – персонал, обладнання, сировину та напівфабрикати	З	З	В			З	У	З	У	З	У	З	З	З	З	З	З
33	Розробка програми робіт із розробляння, виробництва, реалізації продукції та надання сервісу	З	З	В			У	У	З	У		У	З	З				
34	Визначення основних характеристик страв, виробів, напоїв та можливості надання нових послуг			В				У	З			У	З					

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
35	Розробка документації на технологічні процеси, продукцію та послуги	3		В			3	У	3	У		У	3					
36	Розробка документації на заходи, що проводяться в готелі	3	У	В			3	У	3			У	3					
37	Виробництво страв та напоїв											3	В	У	У			3
38	Контроль та нагляд за виробництвом та сервісом	У		У								В	3	3	3			3
39	Контроль дотримання технологічної дисципліни	У		У								В	3	3	3			3
40	Бракераж готової продукції			В				3	3			У	3					
41	Використання інноваційних технологій приготування страв, виробів та напоїв, оснащення та обслуговування споживачів	У		В				У	У	3	У	У	3	3				
...	...																	

Примітка: В – відповідальний за процес; У – бере участь у виконанні процесу; З – залучений до виконання процесу.

Економічна ефективність витрат на впровадження системи управління якістю сервісу підприємства визначається такими показниками, як: коефіцієнт економічної ефективності витрат на розробку і впровадження систем та термін окупності витрат на розробку і впровадження системи якості, які ми пропонуємо розраховувати за формулами:

$$E_n^k = \frac{\Delta \Pi_{\text{річ}}}{K_n^k} ; \quad (3.1)$$

$$T_n^k = \frac{K_n^k}{\Delta \Pi_{\text{річ}}} = 3 \text{ роки } 10 \text{ міс.}; \quad (3.2)$$

де E_n^k - коефіцієнт економічної ефективності витрат на розробку та впровадження системи якості;

$\Delta \Pi_{\text{річ}}$ - річний приріст прибутку в результаті впровадження системи якості (тис.грн.);

K_n^k - одноразові витрати на розробку та впровадження системи якості (тис.грн.);

T_n^k - окупність витрат на розробку та впровадження системи управління якістю сервісу.

Розрахунок вартості впровадження системи якості в готелі «Київ», м. Київ представлено у табл. 3.5, за її результатами система якості окупиться за 3 роки 10 місяців.

Крім того, керівники успішних організацій не можуть уявити собі менеджмент, у якому вирішальну роль не грав би менеджмент якості. Це особливо важливо на сучасному рівні розвитку економічних систем (у так званій «новій економіці»), для яких характерні: високий ступінь конкуренції й поступовий перехід до нецінової конкуренції з її першочерговою орієнтацією на якість; зростаючі вимоги споживачів до ринкових продуктів.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості впровадження системи якості в готелі «Київ», м. Київ

Показники	Періоди					
	поточний	1	2	3	4	5
1. Витрати на розробку і впровадження системи якості	80000	-	-	-	-	-
1.1. Організація робіт по створенню системи якості	8000					
1.2. Проектування системи якості	12000					
1.3. Документування системи якості	40000					
1.4. Впровадження системи якості	4000					
1.5. Сертифікація системи якості	16000					
2. Поточні витрати на якість	-	24000	24000	24000	24000	24000
3. Прибуток	-	-	84000	84000	84000	84000
4. Прибуток за якістю	-80000	-24000	60000	60000	60000	60000
5. Прибуток за якістю (дисконтований)	-80000	-23000	54424	51823	49360	47008
6. Вартість якості	-80000	- 102856	48432	3400	52760	99768
7. Витрати на управління якістю (дисконтовані)	-80000	124624	145360	165104	183904	
8. Норма прибутку	-100%	-100%	-39%	2%	32%	54%

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення завдання щодо вдосконалення сервісної стратегії шляхом формування систем якості на підприємстві готельного господарства з метою створення передумов для забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного розвитку.

Результати проведеного дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Домінантою розвитку сучасного суспільства є забезпечення високоякісного сервісу. Тотальне підвищення якості характеризує новий етап розвитку економічних систем, в якому якість сервісу відіграє провідну роль і визначає характер економічних, соціальних і політичних процесів. Сервіс визначено як сукупність видів діяльності із створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Під сервісною стратегією нами розуміється сукупність стратегічних завдань підприємства та тактичних цілей структурних підрозділів, які визначають поведінку на ринку, виходячи з позицій завдань і програм в галузі маркетингу, політики по відношенню до споживачів, оцінки рівня якості сервісу на основі ринкового попиту.

2. Процес формування та реалізації сервісної стратегії містить етапи: аналіз поточної сервісної стратегії, потреб споживачів та рівня якості послуг; встановлення цілей щодо забезпечення сервісу; розроблення альтернатив ринкової поведінки, вибір оптимального варіанту забезпечення якості сервісу; реалізація обраної стратегії через комплекс засобів та інструментарію; контроль за виконанням та коригування. Пріоритетним засобом реалізації сервісної стратегії є впровадження систем всезагального менеджменту якості основними принципами якої є: акцент на споживача при здійсненні різних видів процесів; акцент на результат при виконанні функцій управління; акцент на людські ресурси як визначальний елемент при

досягненні поставлених цілей. Пропонована модель дає системне уявлення про структуру, зміст і дозволяє скоординувати діяльність на створення високоякісного готельного продукту, що задовольняє запити споживачів.

3. Основний акцент сучасної сервісної стратегії підприємств готельного бізнесу ставиться на вирішення проблеми щодо утримання постійних та залучення нових споживачів. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають керівництво до вибору сервісної стратегії, заснованої на побудові довготривалих відносин з клієнтам за рахунок впровадження системи якості та забезпечення націй основі високоякісного сервісу.

4. Важливим аспектом управління якістю послуг підприємств готельного господарством є діагностика величини рівня сервісу. У готельному господарстві рівень сервісу запропоновано оцінювати на основі методик: Service Quality, підходу з позиції клієнта, двофакторної моделі оцінки якості сервісу С. Gronroos. З метою об'єктивної оцінки визначено номенклатуру показників якості сервісу для конкретного сегменту ринку у вигляді ієрархічної структури, в якій на найвищому рівні знаходиться інтегральний показник, на наступному – складові його компоненти і групові показники, далі сидують одиничні показники, що дозволяє розкласти на складові спочатку показники споживацьких властивостей, а потім і фактори, що впливають на них.

5. Проаналізовано сучасний стан розвитку готелю „Київ”, м. Київ, визначено основні тенденції його розвитку. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності свідчить про те, що діяльність підприємства здійснюється у відповідності з вимогами та попитом споживачів.

6. Проведено моніторинг елементів діючої системи якості підприємства для здійснення комплексної оцінки якості готельних послуг та визначено основні проблеми даних компонентів якості. Здійснено оцінювання соціальної, технічної, правової, економічної, функціональної, етичної та

екологічної якості. Моніторинг технічної якості проведено на основі аналізу матеріально-технічної бази готелю. Аналіз соціальної якості здійснено на основі аналізу таких показників: чисельність, склад, структура, ефективність використання трудових ресурсів. Етичну якість оцінено за результатами анкетування споживачів готельних послуг.

7. Здійснено оцінку впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на систему якості в готелі „Київ”. Оцінку впливу чинників внутрішнього середовища проведено на основі експертного методу дослідження. Побудовано матрицю SWOT-аналізу діяльності готелю „Україна”, адаптовану до менеджменту якості послуг.

8. Визначено рівень якості послуг готелю „Київ” експертним методом та методом еталону. Так, задовільний рівень якості готельних послуг здебільшого обумовлений відсутністю комплексного та системного підходу до управління якістю.

9. Ефективність управління якістю готельних послуг визначено з використанням економічного, технічного, соціальних ефектів. Результати досліджень показали, що в готелі „Київ” не виконуються вимоги стандартів ISO серії 9001 щодо розробки, впровадження, документування системи якості, проведення аудиту якості тощо. Крім того, було визначено недоцільний розподіл функцій управління якістю між керівниками, спеціалістами та підрозділами; невідповідність організаційної структури готелю вимогам ринку, порушення вертикальних та горизонтальних зв'язків у системі управління; недостатня підготовка керівництва та персоналу в галузі.

10. Впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, забезпечення послуг на рівні сучасних світових тенденцій, підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні можливо лише за рахунок розроблення сучасної системи якості як засобу реалізації сервісної стратегії.

Для реалізації цих завдань ми рекомендуємо в готелі «Київ» використати міжнародний досвід, який відображено у ДСТУ ISO 9001-2015 та ДСТУ ISO 9004-2012, що дозволить розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість, що

сприятиме забезпеченню реалізації основних та допоміжних процесів та удосконаленню комплексного механізму управління якістю за принципами базових парадигм якості у площині положень ідеології TQM

11. Розроблено методичні рекомендації щодо впровадження системи якості; для цього підприємство має здійснити діагностику діяльності конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для реалізації системи якості, їх послідовність і взаємодію та запровадити їх у підрозділах; розробити методики оцінювання якості продукції та послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси.

12. Уточнено методичні підходи до визначення ефективності управління якістю з дезінтеграцією економічного, технічного, соціального та екологічного ефектів. Визначено, що впровадження обґрунтованих напрямів удосконалення управління якістю послуг підприємств готельного господарства сприятиме задоволенню потреб споживачів та поліпшенню їх обслуговування, динамічному розвитку готельного бізнесу, покращанню стимулювання працівників підприємства та задоволенню інтересів власників.

13. Економічна ефективність витрат на впровадження системи управління якістю досліджуваного підприємства визначається такими показниками, як: коефіцієнт економічної ефективності витрат на розробку і впровадження систем та термін окупності витрат на розробку і впровадження системи якості, який складе 3 роки і 10 міс., що свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів у сфері якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення: Постанова Кабінету міністрів України від 15.06.2008, № 833.
2. Про захист прав споживачів : Закон України. (із змінами та доповненнями) Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
3. Про захист споживчого ринку в Україні : Закон України. (із змінами та доповненнями) Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
4. Про стандартизацію : Закон України. (із змінами та доповненнями) Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
5. Адлер Ю.П. Шлях до системи економіки якості / Ю.П. Адлер // Стандарти та якість. – 2018. – № 4. – С. 68.
6. Аоки М. Фирма в японской экономике / М. Аоки. – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/234
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/821
8. Азов Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика/ Г.Л. Азов. – К.: Центр економіки та маркетингу, 2004.
9. Арифудин. М. Нові методи аудиту якості в сфері послуг гостинності / М.Арифудин// Стандарти та якість. – 2016. – № 2. – С. 12-23.
10. Басовский Л.Е. Управление качеством : учебник / Л.Е. Басовский. – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/38/121
11. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. – 2017– № 11.
12. Белобрагін В. Основні механізми управління якістю/ В. Белобрагін // Стандарти та якість.– 2018. – № 10. – С. 102.
13. Белошапка В.А. Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика/ В.А. Белошапка, Г.В. Загорий– К.: Абсолют-В, 2007.
14. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : ДУ «Львівська політехніка», 2009. – 329 с.
15. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 524 с.
16. Бурчакова М.А., Мизинцева М.Ф. Управление качеством: учеб. пособие / М.А. Бурчаков, М.Ф. Мизинцева – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/742
17. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 536 с.

18. Виханский О.С. Менеджмент : підручник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/915
19. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / Глудкин О.П., Горбунов М.Н., Гуров А.И., Зорин Ю.В. ; под ред. О.П. Глудкина. – Мн. : Горячая линия – Телеком, 2008. – 600 с.
20. Галанина А.А. О сертификации услуг / А.А. Галанина // Автоматизация и современные технологии. – 2017. – № 1. – С. 12.
21. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18. Редакція станом на 06.11. 2019. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/436-15
22. Данилевич С.Б. Мультипараметричний контроль якості / С.Б. Данилевич, К.С. Данилевич // Методи менеджменту якості – 2012. – № 12. - с.45-67.
23. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми и процессами / Э. Деминг. Пер.с. англ. - 3-е изд.– [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/176
24. Дехтярь Г.М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме : учебник / Г.М. Дехтярь. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/357
25. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в успешных компаниях / С. Джордж. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/538
26. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт / Д. Джуран. – Вып. 2. Высший уровень руководства и качество. – Мн. : Изд-во стандартов, 2013. – 232 с.
27. ДСТУ ISO 9000:2015. системи управління якістю. Основні положення і словник. – К. : Держстандарт України, 2017– 35 с.
28. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. – К. : Держстандарт України, 2017– 34 с.
29. ДСТУ ISO 9004:2012 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К. : Держстандарт України, 2017– 55 с.
30. Журавлёв П.В., Карташов С.А., Маусов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. / П.В. Журавлёв, С.А. Карташов, С.А. Маусов, Ю.Г. Одегов. – Мн., 2012. – 576 с.
31. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В.Б. Захожай, А.Ю. Чорний –К. : ЦНЛ, 2017. – 339с.
32. Зырянов И. Четыре потока «фонтана качества» / И.Зырянов // Стандарты та якість. – 2016. – № 4. – С. 46-57.
33. ISO 10014:2011. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови з реалізації фінансових та економічних вигод). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx>.

34. ISO 19011:2011 (ДСТУ ISO 19011:2011) Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zumf.com/doc/3728/>.
35. ISO 9004:2012. naging for the sustained success of an organization – A quality management approach (Управління з метою сталого успіху організації. Підхід з позиції управління якістю). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.praxiom.com/iso-9004-toc.htm>.
36. Інтернет-сайт Державного комітету статистики України . - Режим доступу www.ukrstat.gov.ua
37. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб.; за ред. А.А. Мазаракі.- К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010.-280с.
38. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством / В.В. Ефимов. – К. : Кно, 2010. – 232 с.
39. Эванс Д. Управление качеством / Д. Эванс – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/367
40. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/756
41. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Мн. : Новое знание, 2009. – 216 с.
42. Кириченко Л.С. Основы стандартизации, сертификации, управления качеством : навч. посіб. / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К. : КНТЕУ, 2010. – 446 с.
43. Койкэ К. Возможно ли использование японских методов менеджмента за рубежом / К. Койкэ // Японцы о себе и мире : дайджест. – 2004. – № 9.
44. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2009.- 752 с.
45. Крянев Ю.В. Філософія якості / Ю.В. Крянев // Стандарти та якість. – 2017– № 2. – С. 42.
46. Кузнецов В. Концепція роботи з постачальниками в системі управління якістю/ В. Кузнецов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2017. – № 7. – С. 69.
47. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2017. – 264 с.
48. Курочкина А.Ю. Управление качеством в организациях сферы услуг: учеб. пособие / А.Ю. Курочкина – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/758
49. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туризмі : теорія, методологія, практика : Монографія. / С.В. Мельниченко – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 494 с.
50. Мазаракі А.А. Модель Кано в системах управління якістю / А.А. Мазаракі, Г. М. Пугачеський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №3. – С.55 – 58.

51. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. – 584 с
52. Максанов А.Б. Документи для впровадження стандартів ІСО 9000 / А.Б. Максанов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2017. – № 12. – С. 18.
53. Маянсків В. СМЯ на базі інформаційних технологій — сучасний шлях до якості / В.Маянсків // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 10. – С. 58-67.
54. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
55. Мережко Н.В. Управління якістю / Н.В. Мережко, В.В. Овсієвська, Н.С. Ясинська – К. : КНТЕУ, 2010. – 216 с.
56. Мельниченко С. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства // Вісник КНТЕУ, 2001.-№4.– С.60-66
57. Марченко Т.Б. Методика впровадження системи управління якістю на підприємстві / Т.Б. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 1. – С. 152-156. Марченко Т.Б. Методика впровадження системи управління якістю на підприємстві / Т.Б. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 1. – С. 152-156.
58. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Кузьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2009.
59. Михайліченко Г.І., Мезенцева А.О. Методичні підходи до визначення витрат з управління якістю продукту ресторанного підприємства // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах.-К., 2003.– с.149-154
60. Менделевич А.М., Коровин К.С., Петров П.В. Экономика питания. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/267
61. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
62. Немогай Н.В. Управления качеством. Менеджмент качества / Н.В. Немогай. – К. : ТераСистемс, 2010 – 216 с.
63. Норберт Том Тенденции и перспективы развития управления персоналом / Том Норберт // Проблемы теории а практики управления. – 2007. - № 6. с. – 95-97.
64. Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник / В.В. Окрепилов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm012128>
65. Окрепилов В.В. Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством / В.В. Окрепилов – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm01249>
66. Орлов П. Впровадження системи управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П.Орлов// Стандартизація, сертифікація, якість. – 2016. – №6. – С.59-64..

- 67.Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч.посіб. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2010.- 296 с.
- 68.Опанащук Ю.А. Напрями вдосконалення оцінювання якості обслуговування в готельних підприємствах / Ю.А. Опанащук // Економіка і регіон. – 2009. – № 5. – С. 12-16
- 69.Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. Підручник/ за ред. Н.О. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2007.
- 70.Основи комплексного управління якістю / Є. Ланциські, Х. Янушек та ін. ; Київ. нац. торг.-екон. ун.-т ; пер. з пол. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун.-т, 2006. – 289 с.
- 71.Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостеприимства: отели и рестораны : учеб. пособ / Г.А. Папирян. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm01255>
- 72.Перчук О.В. Економічні методи управління якістю / О.В. Перчук // Фінанси України. – 2017. – №4. – С.74-79.
- 73.П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : підруч. для вузів / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 655 с.
- 74.Рахлін К.М. Методологія класифікації витрат на якість / К.М. Рахлін // Стандарти та якість. – 2007. – № 3. – С. 49–51.
- 75.Ремеслова О.Л. Влияние информационных потоков на организационную структуру управления гостиницей [Текст] / О.Л. Ремеслова // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення : міжнар. наук.-практ. конф. – Севастополь : ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – С. 378-381.
76. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. – Х. : Фактор, 2011. – 544 с.
- 77.Савелева В.С, Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савелева, О.Л. Єсько. – К.: Професіонал, 2017. – 336 с.
- 78.Сучасні концепції менеджменту : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / За ред. Л. І. Федулової/ Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декалюк, С. В. Ковальчук. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 533 с.
- 79.Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: теорія та практика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 738 с.
- 80.Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
- 81.Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхудинов. // Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm045.html>.
- 82.Фомин В.И. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация : учеб. пособие / В.И. Фомин. – М. : Ось–89, 2005. – 384 с. // Інтернет-портал для

управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу:
<http://www.management.com.ua/qm/qm031.html>

83. Хил Найджел. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО-9000 / Найджел Хил. – К. : Технология, 2016. – 192 с.
84. Ходынски А. Системы обеспечения качества в стратегии фирмы / А. Ходынски // Весн. Бел. ун-та. – 2017. – № 1. – С. 108. – (Серия 6. «Экономика»).
85. Шарипов С.В. Система менеджмента качества / С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова. – Мн.: Бизнес-книга, 2016. – 194 с.
86. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : КОО Т-ва «Знання», 2007 – 457 с.
87. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія . / Л.Г. Шамаєва – Х. : ХНЕУ, 2017 . – 240 с.
88. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. – 2010. – № 6. – С. 22-25.
89. Annual Report 2013-2016 European Committee for standardization / Держспоживстандарт України // Інформ. бюл. з міжнародної стандартизації. – 2017. – №1. – 114 р.
90. Henryk F. Handszuh. Symposium on Tourism Servis. – Geneva, 2001.
91. Morris M.H. Pitt L.F. The organization of the Future: the unit of marketing and strategy // of Marketing Management. – 2009;
92. Piersy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition // of Strategic Marketing. – 2007.
93. Wosik D. Measurement of customer's satisfaction with services quality at the commodity science faculty//Focusing new century : Commodity – trade – environment.-Beijing, 2014.-Vol. II.– С.528-532
94. Kenneth J. Klassen. Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services / Kenneth J. Klassen, Randolph M. Russell, Jams J. Chrisman // Service Industries Journal, October 2008. - P. 1-18.
95. Kulendran N. Modelling business travel / N. Kulendran, K. Wilson // Tourism Economics. – Vol. 6, № 1. – 2000. – P. 47-59.
96. Traditional Management and Total Quality Management // Висн. КНТЕУ. – 2001. - №6. – P. 27.
97. Porter M. E. Regions and the new economics of competition // Global city-regions: trends, theory, policy / Ed. A. J. Scott. – Cambridge (U.K.), New York, 2011.